

Nachhaltigkeit und Unternehmenskommunikation

Theoretische Aspekte und empirische Ergebnisse zur Umsetzung des
Nachhaltigkeitsleitbildes in der Unternehmenskommunikation am Beispiel von
Volkswagen

Von der Carl-Friedrich-Gauß-Fakultät der

Technischen Universität Carolo Wilhelmina zu Braunschweig

zur Erlangung des Grades

Doktorin der Staatswissenschaften (Dr. rer. pol.)

genehmigte

Dissertation

von Christina Axmann

geboren am 08.10.1965

in Gifhorn

Eingereicht am: 22. Juni 2007

Tag der mündlichen Prüfung: 28. April 2008

Referent: Prof. em. Dr. Klaus Lompe

Koreferent: Prof. Dr. Herbert Oberbeck

(2008)

Vorwort

Das öffentliche Interesse am gesellschaftlichen Engagement der Unternehmen nimmt weiter zu. Gesellschaftliche Gruppen erwarten von den Unternehmen zunehmend, dass sie Verantwortung in der Gesellschaft übernehmen. Corporate Social Responsibility und nachhaltiges Wirtschaften sind die Begriffe, die für diese Entwicklung stehen. Die Kommunikation der Unternehmen über ihr gesellschaftliches Engagement bleibt oft hinter dem Engagement selbst zurück. Meine Dissertation widmet sich daher der Beleuchtung genau dieser „Kluft“ zwischen nachhaltigem Handeln und nachhaltiger Kommunikation.

An dieser Stelle möchte ich Herrn Prof. Dr. Klaus Lompe für seine aufmerksame Begleitung und konstruktive Betreuung in der Zeit der Promotion danken. Ohne seine Ideen und Impulse wäre diese Arbeit so nicht zustande gekommen. Ich hätte mir keinen passenderen Doktorvater wünschen können.

Der Umstand diese Dissertation im Rahmen eines Stipendiums der Volkswagen Aktiengesellschaft schreiben zu können und dabei gleichzeitig in die Welt der Praxis und der Theorie der Nachhaltigkeit eintauchen zu können, machte meine Zeit der Promotion zu etwas Einzigartigem. Besonders Stephan Grühsem möchte ich daher danken, dass er dieses Stipendium ermöglicht hat. Hans-Gerd Bode möchte ich danken, dass er mir die Gelegenheit gab, beim World Summit on Sustainable Development 2002 in Johannesburg dabei sein zu dürfen. Des weiteren möchte ich mich bei Dirk Große-Leege bedanken, der mir inhaltlich stets als Ansprechpartner zur Seite stand. Thomas Mickeleit gilt mein Dank für seine einzigartigen kritisch anregenden Kommentare. Den Nachhaltigkeitsexperten von Volkswagen möchte ich für ihre Zeit, für ihre umfangreichen Aussagen und für die Einblicke in die Welt der Nachhaltigkeit bei Europas größtem Automobilhersteller danken.

Die Phase der Promotion gleicht einem Ausnahmezustand. Das erfordert nicht nur beim Doktoranden Geduld, sondern bei den Freunden viel Verständnis. Mein Dank gilt daher Valerija Horvat, Alexander Koleff und Christine Gross für ihre liebevolle Unterstützung. Uwe Kalinowski gilt mein Dank für das „Layouten“ der Arbeit und für die vegetarische und nachhaltige Versorgung in besonders Nerven zehrenden Phasen. Dr. Nicole Warmbold gilt mein Dank für das Korrekturlesen und für den Austausch über die Fachdisziplinen hinweg.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Bruder Rolf Axmann, der immer voller Vertrauen in meine Leistungen war und der sicher sehr stolz gewesen wäre. Ihm ist diese Arbeit in liebevoller Erinnerung gewidmet.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	8
I Einleitung	12
II Unternehmen und Nachhaltigkeit: Leitbild und Konzept	24
1 Definition und Genese.....	24
2 Nachhaltige Entwicklung als gesellschaftliches Leitbild	30
3 Das Konzept der Nachhaltigkeit.....	35
3.1 Aufstellung eines Orientierungsrahmens für das Konzept der Nachhaltigkeit	35
3.2 Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit und diskutierte Zielkonflikte.....	42
4 Zwischenfazit.....	48
5 Unternehmen als Akteure der Nachhaltigkeit?.....	51
5.1 Konkretisierung der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit für Unternehmen: Präventives Krisenmanagement oder überzeugtes Ecopreneurship?.....	51
5.2 Konkretisierung der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit für Unternehmen: Steigerung des Unternehmens-wertes und Erhalt der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit.....	64
5.3 Konkretisierung der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit für Unternehmen: Das Corporate-Citizenship-Modell.....	73
6 Starke oder schwache unternehmerische Nachhaltigkeit? Die Ausrichtung der Unternehmensstrategie am Grad der Extensität der Nachhaltigkeit.....	81
7 Nachhaltigkeit in der unternehmerischen Praxis.....	87
7.1 Von der Vision der Nachhaltigkeit zur realen Unternehmensstrategie.....	87
7.2 Empfehlungen von Wirtschaftsverbänden	92
7.3 Konkret praktizierte Operationalisierungsansätze.....	95
7.4 Messinstrumente und Indikatoren im Nachhaltigkeitsmanagement.....	103
8 Zwischenfazit.....	109
III Nachhaltigkeit und Unternehmenskommunikation.....	113
1 Zum Begriff der Unternehmenskommunikation und zu den Ansätzen zur Theorie der Unternehmenskommunikation.....	114
2 Aufstellung eines theoretischen Bezugsrahmen für eine Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen.....	128
3 Ansätze einer unternehmerischen Kommunikation über Elemente der Nachhaltigkeit.....	132
3.1 Umweltkommunikation von Unternehmen.....	133
3.1.1 Umweltkommunikation als rechtliche Pflicht.....	133
3.1.2 Umweltkommunikation als Krisenkommunikation.....	135
3.1.3 Umweltkommunikation als Marketingstrategie.....	140
3.1.4 Umweltkommunikation als Umweltberichterstattung.....	142
3.2 Soziale Kommunikation von Unternehmen	147
3.3 Ökonomische Unternehmensberichterstattung und Unternehmenspublizität.....	150
3.4 Nachhaltigkeitskommunikation in der gegenwärtigen unternehmerischen Praxis.....	152

3.4.1 Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	153
3.4.2 Stakeholder-Dialoge.....	161
3.4.3 Internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation	165
4 Zwischenfazit: Merkmale für eine adäquate Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen.....	168
IV Das Nachhaltigkeitskonzept von Volkswagen - Ergebnisse einer empirischen Erhebung.....	177
1 Aufbau der Untersuchung und Erläuterung der methodischen Vorgehensweise.....	177
2 Relevanz des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Automobilindustrie	188
3 Aufbau von Volkswagen und das Nachhaltigkeitsleitbild des Unternehmens.....	193
4 Dokumentenanalyse und Befragung zur Diskussion um die Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen	201
4.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse bei Volkswagen.....	201
4.1.1 Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik.....	202
4.1.1.1 Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen.....	202
4.1.1.1.1 Anforderungen an die Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen: Terminologie der Nachhaltigkeit.....	205
4.1.1.1.2 Zwischenfazit.....	219
4.1.1.2 Kommunikationsgegenstände der Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen.....	221
4.1.1.2.1 Nachhaltigkeitsdefinitionen und -strategie.....	223
4.1.1.2.2 Gründe für das Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen.....	225
4.1.1.2.3 Bekenntnisse von Volkswagen zur Nachhaltigkeit.....	231
4.1.1.2.4 Themen und Projekte der Nachhaltigkeit bei Volkswagen.....	235
4.1.1.2.5 Nachhaltigkeit als Such- und Lernprozess.....	238
4.1.2 Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsstrukturen..	240
4.1.2.1 Gesellschaftliche Anspruchsgruppen von Volkswagen.....	240
4.1.2.2 Unternehmensexterne Kommunikationsstrukturen (Zielgruppen).....	243
4.1.2.3 Unternehmensinterne Kommunikationsstrukturen.	244
4.1.2.4 Zuständigkeiten für Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen.....	247
4.1.2.5 Interne und externe Quellen zur Information über Nachhaltigkeit	249
4.1.3 Zusammenfassung - Wesentliche Ergebnisse der Dokumentenanalyse.....	250
4.2 Ergebnisse der Befragung.....	255
4.2.1 Unternehmenspolitik und Nachhaltigkeit.....	255
4.2.1.1 Gründe für eine unternehmerische Nachhaltigkeitsperformance	256
4.2.1.2 Wissensstand zur Nachhaltigkeit	260
4.2.1.2.1 Wissensstand zum Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen.....	264

4.2.1.2.2 Definitionen der Nachhaltigkeit.....	267
4.2.1.2.3 Unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsdefinitionen von Volkswagen.....	270
4.2.1.2.4 Zeitleiste der nachhaltigen Entwicklung bei Volkswagen	272
4.2.1.3 Bekenntnisse von Volkswagen zur Nachhaltigkeit.....	276
4.2.1.4 Nachhaltigkeitsziele von Volkswagen.....	279
4.2.1.5 Defizite des bisherigen Nachhaltigkeitsengagements	285
4.2.1.6 Ansprüche an das zukünftige Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen	287
4.2.1.7 Verständnis des Nachhaltigkeitsengagements als Such-, Lern- und Erfahrungsprozess.....	292
4.2.2 Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik.....	294
4.2.2.1 Gründe für eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation.....	294
4.2.2.2 Bedeutung der Nachhaltigkeitskommunikation.....	296
4.2.2.3 Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation.....	297
4.2.2.3.1 Leitbilder der Kommunikation.....	300
4.2.2.3.2 Definitionen von Nachhaltigkeitskommunikation	302
4.2.2.4 Grundzüge unternehmerischer Nachhaltigkeits- kommunikation.....	306
4.2.2.4.1 Charakteristika unternehmerischer Nachhaltigkeits-kommunikation.....	306
4.2.2.4.2 Merkmalsausprägungen der gegenwärtigen Nachhaltigkeitskommunikation	311
4.2.2.5 Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation ...	315
4.2.2.5.1 Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen.....	316
4.2.2.5.2 Der Nachhaltigkeitsbericht als zentrales Kommunikationsinstrument.....	321
4.2.2.6 Themen der Nachhaltigkeitskommunikation.....	326
4.2.2.7 Restriktionen der Nachhaltigkeitskommunikation..	331
4.2.2.8 Gewünschter Soll-Zustand der Nachhaltigkeits- kommunikation bei Volkswagen	334
4.2.3 Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsstrukturen .	335
4.2.3.1 Unternehmensexterne Kommunikationsstrukturen	336
4.2.3.1.1 Gesellschaftliche Anspruchsgruppen von Volkswagen.....	338
4.2.3.1.1.1 Kommunikationsbeziehungen zu “direkt- marktbezogenen Anspruchsgruppen”.....	340
4.2.3.1.1.2 Kommunikationsbeziehungen zu “indirekt- marktbezogenen Anspruchsgruppen”.....	349
4.2.3.1.2 Reaktionen der Zielgruppen auf das Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen.....	356
4.2.3.2 Unternehmensinterne Kommunikationsstrukturen	359
4.2.3.2.1 Interne Verflechtungen.....	360
4.2.3.2.2 Informationsfluss: Informiertheit und Involviertheit.....	364

4.2.3.2.3 Zuständigkeiten für Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen	369
4.2.3.2.4 Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen.....	376
4.2.3.4 Interne und externe Quellen zur Information über Nachhaltigkeit.....	383
4.2.3.5 Strategische Anbindung der Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen	386
4.2.4 Zusammenfassung - Wesentliche Ergebnisse der Befragung zur Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen	388
4.2.5 Zwischenfazit: Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation am Beispiel von Volkswagen	397
V Fazit	413
Literaturverzeichnis.....	425
Anhang 1: Checkliste zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen.....	448
Anhang 2: Verzeichnis der genutzten Dokumente.....	455
Anhang 3: Auswertungsbogen der Dokumentenanalyse.....	458
Anhang 4: Interviewleitfaden.....	461
Anhang 5: Auswertungsbogen Interviews.....	467
Anhang 6: Interviewpartner.....	484

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Potentielle Anspruchsgruppen von Volkswagen.....	242
Abbildung 2: Gründe für eine unternehmerische Nachhaltigkeitsperformance.....	257
Abbildung 3: Gründe unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation.....	295
Abbildung 4: Ideale Merkmalsausprägungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation.....	307
Abbildung 5: Mögliche Formen einer Nachhaltigkeitskommunikation.....	317

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anteil Nachhaltigkeit im Volkswagen Umweltbericht.....	213
---	-----

Abkürzungsverzeichnis

ACEA	Association des Constructeurs Europeens d'Automobiles
APuZG	Aus Politik und Zeitgeschichte
B.A.U.M.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie
BimschG	Bundesimmissionsschutzgesetz
BMU	Bundesumweltministerium
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz
BSC	Balanced Scorecard
bsw.	beispielsweise
CEPAA	Council on Economic Priorities Accreditation Agency
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economics
CO ₂	Kohlendioxid
COMPASS Sustainability	Companies and Sectors path to
COSY	Company oriented Sustainability
CRR	Corporate Responsibility Rating
CSD	Commission on Sustainable Development
CSR	Corporate Social Responsibility
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
DIN	Deutsches Institut für Normierungen
DJSGI	Dow Jones Sustainability Group Index
EMAS Scheme	Environmental Management and Audit

et al.	et alii (und andere)
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fort folgende
FTSE	Financial Times Stock Exchange
GRI	Global Reporting Initiative
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
ICC	International Chamber of Commerce
IMUG	Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
i.S.	Im Sinne
ISO	International Organization for Standardization
IUCN	International Union for the Conservation of Nature
Jg.	Jahrgang
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KrW-/AbfG	Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
L	Liter
L/km	Liter pro Kilometer
Nabu	Naturschutzbund Deutschland
NGO	Non Governmental Organization
Nr.	Nummer
o.J.	Ohne Jahr
o.O.	Ohne Ort

OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PR	Public Relations
S.	Seite
s.	siehe
SAFE	Sustainability Assessment for Enterprise
SAI	Social Accountability International
SAM	Sustainable Asset Management
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
SD	Sustainable Development
Sowi	Zeitschrift für Sozialwissenschaften
SRU	Rat von Sachverständigen für Umweltfragen
UN	United Nations
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNEP	United Nations Environmental Programme
UVP	Umweltverträglichkeitsprüfung
VCI	Verband der Chemischen Industrie
VDA	Verband der Deutschen Automobilindustrie
vgl.	vergleiche
VW	Volkswagen
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development
WWW	World Wide Web
WWF	World Wildlife Fund
ZAU	Zeitschrift für Angewandte Umweltforschung
z.B.	Zum Beispiel

ZfU	Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht
Zfwu	Zeitschrift für für Wirtschafts- und Unternehmensethik
zit. n.	zitiert nach

“Wir sind verantwortlich für das, was wir tun und
verantwortlich für das, was wir nicht tun.”

Francois-Marie Voltaire

I Einleitung

Nachhaltige Innovationen als unternehmerische Chancen? Umwandlung unternehmerischer Risiken zu Erfolgen durch eine nachhaltige Wirtschaftsweise? Die Diskussion um die unternehmerische Auseinandersetzung mit dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung wirft weiter viele Fragen auf. Jedoch scheinen sich die beteiligten Akteure spätestens seit der Weltumweltkonferenz von Rio de Janeiro in 1992 und verstärkt unter dem Eindruck der aktuellen Diskussion um den Klimaschutz zumindest darüber einig zu sein, dass ein Engagement für Nachhaltigkeit dringend notwendig ist. Allerdings steht besonders die Frage, für wen sich dieses Engagement konkret auszahlt, nach wie vor unbeantwortet im Raum. So stellt sich z.B. auch die Frage, wie die bisherige unternehmerische Auseinandersetzung mit dem Konzept der Nachhaltigkeit sich abbildet.

Das zentrale Element des Leitbildes Nachhaltige Entwicklung ist in der Verbindung von Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung zum Schutz heute lebender und kommender Generationen zu sehen. Innovativ daran ist dabei besonders der Gedanke, dass die in den Industrieländern geführte Diskussion um den Umweltschutz nicht losgelöst von der Diskussion um eine ökonomische Entwicklung der Länder der Dritten Welt geführt werden kann.

Wichtiger Meilenstein auf dem Weg hin zur Etablierung der Nachhaltigen Entwicklung als politisches Leitbild war die Weltumweltkonferenz 1992 in Rio de Janeiro. Die Agenda 21 als zentrales Dokument dieser Konferenz machte deutlich, dass die Umsetzung eines derart komplexen Leitbildes nur auf einer sehr breiten Akteursbasis möglich sei. Die Agenda 21 enthält daher nicht nur den Appell an die Nationalstaaten, sich verstärkt für eine Nachhaltige Entwicklung einzusetzen. Vielmehr sind auch die global agierenden

Unternehmen gefordert, die Prämissen der Nachhaltigkeit in ihre Unternehmenspolitik, ihre Produktionsweise, ihre Güter und Dienstleistungen einfließen zu lassen. Im Kontext der Klimaschutzdiskussion hat die Diskussion um eine nachhaltige Wirtschaftsweise 15 Jahre nach der Rio-Konferenz erneut an Bedeutung gewonnen. Zu fragen ist daher auch nach den Gründen für die erneute Verantwortungszuweisung an die Unternehmen.

Heute zeichnen sich zudem vermehrt Trends zur Verlagerung von Akteuren, Verfahren und Ergebnissen normsetzender Prozesse weg von den staatlichen und hin zu den privaten Institutionen ab. Die Ausweitung der Globalisierung hat ihre Spuren in der Umwelt und der Gesellschaft hinterlassen. Können Unternehmen daher dennoch weiter an der Maxime „The business of business is business“ festhalten?

Gefragt werden muss darüber hinaus auch, ob unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit die heute dominierende Sichtweise des „Shareholder-Value“-Konzeptes in der Unternehmenspolitik eine langfristige und damit nachhaltige Unternehmenspolitik überhaupt ausreichend Berücksichtigung finden kann, wenn diese die Wertsteigerung für die Anteilseigner priorisiert und das Unternehmen als Finanzanlage gesehen wird.

Dass die Zuwendung zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise auch unternehmerische Chancen bedeutet und Risiken dabei zu Erfolgen umgewandelt werden können, darauf verweist eine repräsentative Umfrage des Münchner ifo-Instituts aus dem Jahr 2002. So gaben 41% der 5788 befragten Unternehmen an, dass sich aufgrund ihres nachhaltigen Engagements ihre Situation gegenüber der Konkurrenz in den vergangenen zwei Jahren verbessert hat und 58% stimmten der Aussage zu, dass nachhaltiges Wirtschaften eine steigende Bedeutung hat. Wenn eine nachhaltige Wirtschaftsweise unternehmerische Risiken zu Chancen umwandeln kann, so liegt die Frage nahe, warum sich nicht mehr Unternehmen dieser Herausforderung stellen. Haben die Unternehmen diese möglichen Chancen für sich vielleicht noch

nicht erkannt?

Nachhaltiges unternehmerisches Wirtschaften wird auch angetrieben von Aspekten wie der gesellschaftlichen Forderung nach Transparenz und Verantwortungsübernahme durch die Unternehmen. Da in der öffentlichen Wahrnehmung zunächst nur das existiert, was zuvor kommuniziert wurde, muss nachhaltiges unternehmerisches Wirtschaften eine intensive kommunikative Darstellung erfahren, um so die gesellschaftlichen Gruppen zu erreichen. Die Darstellung der unternehmerischen Leistungen ist Aufgabe der Unternehmenskommunikation. Hier stellt sich die Frage, ob sich für die Unternehmenskommunikation im Kontext einer nachhaltigen Wirtschaftsweise neue Herausforderungen ergeben und wie sich diese entsprechend darstellen. Kann an der Unternehmenskommunikation abgelesen werden, ob ein Unternehmen der im Kontext der Nachhaltigkeit geforderten Verantwortungsübernahme gerecht wird? Dieser Frage nachzugehen, ist ein wesentliches erkenntnisleitendes Interesse der Arbeit.

Die Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes durch die Unternehmen ist ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Wirtschaft und Gesellschaft. Deshalb überrascht es, dass die Rolle der Unternehmen im Nachhaltigkeitsprozess bisher nur wenig wissenschaftlich thematisiert resp. konkretisiert wurde. Mit dieser Arbeit soll dieser bisher fehlende Praxisbezug in der sozialwissenschaftlichen Forschung zur Nachhaltigkeit hergestellt werden. Die Arbeit stellt ganz gezielt die Nachhaltigkeitsakteure von Volkswagen in den Mittelpunkt der empirischen Untersuchung. Die Entscheidung für Volkswagen als dem größten europäischen Automobilhersteller erfolgte gerade auch im Kontext der wieder aktuellen Diskussion um den Klimaschutz und der darin enthaltenen Thematisierung von Ursachen und Problemverursachern.

Anders als in anderen Operationalisierungsversuchen von Nachhaltigkeit wird damit konkret und handhabbar aufgezeigt, wie die

Entscheidung für die Implementierung der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie und in die Unternehmenskommunikation umgesetzt wurde. Von größter Bedeutung ist dabei, dass erstmalig wichtige Entscheidungsträger bei Volkswagen auf allen Managementebenen zu ihren Einstellungen zur Bedeutung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz für die Unternehmensentwicklung befragt worden.

Bei der Bearbeitung des Themas soll von folgenden Fragen ausgegangen werden:

- Nehmen Unternehmen die Herausforderung der Nachhaltigkeit an und wie bewältigen sie diese Herausforderung?
- Folgt das Engagement einer „echten“ nachhaltigen Überzeugung und/oder wie ist es motiviert?
- Ist Nachhaltigkeitskommunikation Ausdruck unternehmerischer Verantwortungsübernahme?
- Bedarf das nachhaltige Unternehmenshandeln der spezifischen Kommunikation?
- Und für die Fallstudie: Wie stellt sich diese Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation von Volkswagen dar?

Mit dem Titel der Arbeit wird bereits auf die erkenntnisleitenden Elemente verwiesen.

Die Zusammenarbeit der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen erfährt im Kontext der Nachhaltigkeit eine zentrale Bedeutung und wird zunehmend wichtiger. Diskurse zu Aspekten der Nachhaltigkeit werden verstärkt interdisziplinär diskutiert. Die Funktionen und Möglichkeiten des Konzeptes der Nachhaltigkeit, z.B. hinsichtlich einer möglichen Mobilisierungskraft und möglicher Akteurskonstellationen sind ein wichtiger Bestandteil in den sozialwissenschaftlichen Disziplinen, wo im Zuge dieser kontroversen Diskussionen immer wieder auf die fehlenden Orientierungsanleitungen für die Akteure hingewiesen wird.

Diese Arbeit bewegt sich in den drei Disziplinen der Politikwissenschaft, der Betriebswirtschaftslehre und der Unternehmenspraxis. Damit findet sowohl ein Transfer zwischen unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen als auch zwischen Theorie und Praxis statt. Die Ausführungen der Charakteristika der Nachhaltigkeit und der Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft stellen den übergeordneten Rahmen der Arbeit dar. Hierin eingebettet bilden die Ansätze der Unternehmenskommunikation und die bisherigen Ansätze der ökologischen, ökonomischen und sozialen Kommunikation sowie der Nachhaltigkeitskommunikation die nächste Betrachtungsebene. Sie werden dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung gegenübergestellt. Damit wird überprüft, ob diese Ansätze der Komplexität und den damit verbundenen Implikationen der Nachhaltigkeit hinsichtlich einer kommunikativen Umsetzung gerecht werden können. Die Einbeziehung der Unternehmenspraxis mittels der Fallstudie zur Volkswagen AG als dritter Ebene ermöglicht hier eine Überprüfung und damit eine praktische Rückkoppelung. Die empirische Erhebung der Arbeit ist der bisher umfassendste Ansatz zur Klärung der Problematik der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation.

Ansätze zur umweltbezogenen Kommunikation lassen sich in der Betriebswirtschaftslehre, der Kommunikationswissenschaft und der Soziologie finden. Die hier betrachteten Ansätze umfassen die rechtliche Pflicht, Krisenkommunikation, Umweltkommunikation als Marketinginstrument und Umweltberichterstattung. Neben diesen Ansätzen der Umweltkommunikation werden Ansätze der ökonomischen und sozialen Kommunikation vorgestellt.

Bei den vorliegenden Ansätzen der Unternehmenskommunikation handelt es sich um wissenschaftliche und in der Praxis überprüfte Konzepte. Die vorliegende Arbeit will darauf basierend an der Praxis orientierte Empfehlungen geben und dabei Funktionen, Ziele und Instrumente der Unternehmenskommunikation in ihrer bisherigen Verwendung aufzeigen. Dies erfüllt die Funktion, einen Überblick über die Anforderungen der Unternehmenskommunikation zu formulieren,

um damit in der späteren Betrachtung unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation wesentliche Kernelemente festsetzen zu können. Dabei wird von der Notwendigkeit einer Erweiterung des Begriffs der Unternehmenskommunikation für den Kontext der Nachhaltigkeit ausgegangen.

Mit der Darstellung der theoretischen Aspekte und der empirischen Erhebung soll dabei zu einem Ansatz der unternehmerischen Kommunikation über und für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung gelangt werden. Dies umfasst auch die Erstellung eines Leitfadens für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation. Auf der Basis bisheriger Forschungsarbeiten werden sowohl ein Begriff für ein nachhaltiges Unternehmen als auch für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation festgesetzt und ein Katalog der Merkmale für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation erarbeitet. Sowohl Begriffe als auch Merkmale werden anhand einer empirischen Untersuchung am Unternehmensbeispiel Volkswagen überprüft und ggf. erweitert.

Ein Unternehmen aus der Automobilindustrie zu nehmen, bietet sich aus verschiedenen Gründen an. Das Produkt „Automobil“ löst zahlreiche Kontroversen hinsichtlich seiner ökologischen Einflüsse aus, so dass das Nachhaltigkeitsphänomen primär am Auto und an der Klimaproblematik festgemacht wird, wie gegenwärtig die nationale und internationale Diskussion um den Klimaschutz deutlich macht. Das Automobil belastet von der Produktion über die Nutzung bis zur Entsorgung die Umwelt. Ressourcen werden zur Produktion beansprucht, seine Nutzung beeinträchtigt die Umwelt durch Schadstoffeinträge und den Verbrauch fossiler Brennstoffe. Schließlich führt auch seine Entsorgung zur Belastung der Umweltmedien Boden, Wasser und Luft. Zudem wird der wachsende Verkehrsstrom und der steigende Wunsch nach individueller Mobilität mit dem Automobil als maßgeblich für die Klimabeeinträchtigung durch CO₂-Emissionen angesehen. Derzeit liegt der jährliche weltweite Ausstoß der klimaschädlichen CO₂-Emissionen, die aus dem Autoverkehr

resultieren bei 160 Millionen Tonnen. Hinzu kommt, dass aller Voraussicht nach das Versprechen der europäischen Automobilindustrie, die CO₂-Emissionen im Zeitraum von 1998 bis 2008 auf durchschnittlich 140 Gramm pro Kilometer zu reduzieren, nicht erreicht wird. Ist ein Unternehmen aus der Automobilindustrie damit stärker nachhaltigkeitsexponiert als Unternehmen anderer Branchen?

Bei aller Kritik am Automobil nimmt das Auto auch eine sehr zentrale Rolle ein, was z.B. in den vergangenen Jahren an den steigenden Zulassungszahlen des Kraftfahrtbundesamtes abzulesen war. Derzeit weiten Automobilhersteller ihr Produktportfolio in Richtung Luxussegment mit größerer Motorleistung aus und bedienen damit Kundenwünsche, die offensichtlich für spritsparende Fahrzeuge so nicht existieren. Für das Unternehmen als Wirtschaftseinheit steht dabei zunächst immer die Wirtschaftlichkeit im Fokus und dies insbesondere im Sinne der Berücksichtigung der Kundenpräferenzen. Wird also nur das produziert, was gekauft wird ohne Berücksichtigung der Umweltbelange und wird damit die ökonomische Nachhaltigkeit gegenüber der öko-sozialen Nachhaltigkeit bevorzugt?

In sozialer Hinsicht nehmen Automobilhersteller (wie auch andere Unternehmen) Einfluss auf die Arbeitsplätze und ihre Sicherheit, auf Abläufe innerhalb der Lieferantenbeziehungen und auf Bereitstellung von Möglichkeiten für Aus- und Weiterbildung.

Für die zuvor beschriebenen Umstände der Notwendigkeit nachhaltigen Wirtschaftens ist gerade Volkswagen auch in seiner Rolle als Global Player von Interesse. Als Untersuchungsobjekt „Nachhaltigkeit und Unternehmenskommunikation“ scheint das Unternehmen damit besonders geeignet. Aus der eigenen Mitarbeit in der Unternehmenskommunikation von Volkswagen entstand der erste Berührungspunkt mit der Thematik „Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie“. Dabei verstärkte sich das Gefühl, dass Nachhaltigkeitsprojekte bereits umgesetzt, aber nicht (ausreichend) kommuniziert wurden, was es weiter zu hinterfragen galt. Die Teilnahme am Weltnachhaltigkeitsgipfel 2002 im südafrikanischen

Johannesburg, an Konferenzen des Nachhaltigkeitsrates der Bundesregierung und an zahlreichen wissenschaftlichen Konferenzen zur Thematik der Unternehmensverantwortung im Kontext der Nachhaltigkeit ließ vermuten, dass offensichtlich nicht nur Volkswagen, sondern auch Unternehmen anderer Branchen mit einem Kommunikationsproblem zur Nachhaltigkeit konfrontiert sind. Der komfortable Umstand eine Untersuchung zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen im Rahmen eines Doktorandenstipendiums der Volkswagen AG durchführen zu können, erlaubte den bisher umfangreichsten Zugang zu Volkswagen Dokumenten und ermöglichte erstmalig die Einbindung der Nachhaltigkeitsexperten von Volkswagen auf allen Managementebenen in eine empirische Untersuchung zur Nachhaltigkeitskommunikation.

Die Arbeit ist in fünf Teile aufgegliedert. Nach dieser Einführung in das Thema und der Darstellung des Untersuchungsgangs erfolgt im zweiten Abschnitt die Annäherung an das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung über die Darstellung seiner wesentlichen Charakteristika und Grundzüge (Kap. 1 und Kap. 2). Die Abbildung wichtiger Definitionen im Nachhaltigkeitsdiskurs erfolgt entlang ihres chronologischen Auftretens und soll der späteren Einordnung der Unternehmensaktivitäten dienen. Hier wird die Unterscheidung in Nachhaltige Entwicklung als (gesellschaftliches) Leitbild und in das (Handlungs-)Konzept Nachhaltigkeit vorgenommen (Kap. 3). Dabei wird keine detaillierte Abbildung des Diskurses um Nachhaltigkeit in seinen vielfältigen Definitionen angestrebt. Vielmehr sollen die wesentlichen Elemente des Leitbildes und Konzeptes vorgestellt werden. Dabei erscheint es wichtig, die Komplexität und die vermuteten Abhängigkeiten der Nachhaltigkeit in ihren Grundzügen aufzuzeigen. Es folgt ein erstes Zwischenfazit (Kap. 4). Elemente und Ziele des Konzeptes der Nachhaltigkeit werden vor dem Hintergrund der Erstellung eines Orientierungsrahmens für Unternehmen in der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit gesehen (Kap. 5).

Mit der Unterscheidung in das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung und das Konzept der Nachhaltigkeit erfolgt eine Trennung dieser beiden Formen am Grad ihrer praktischen Anwendbarkeit. Bezieht sich das Leitbild auf eine ideelle Idee und verweist auf die Bedeutung gesellschaftlicher Leitbilder in ihrer Funktion der Motivation, so werden im Konzept Nachhaltigkeit bereits praktische Bezüge erwartet. Entsprechend erfolgt die Einordnung der Unternehmen als Akteure und der Umsetzung des Konzeptes der Nachhaltigkeit in unternehmerisches Handeln. Um zu Aussagen zur Bedeutung der Nachhaltigkeit zu gelangen, findet zunächst die Verortung der Motivation unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements und damit die Frage nach den Gründen der Unternehmen entsprechend der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit statt. Mit der Entscheidung für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in die unternehmerische Strategie stellt sich hier die Frage nach der Bedeutung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension der Nachhaltigkeit in ihrer Konkretisierung für die Unternehmenstätigkeit (Kap. 5.1-5.3). Das erkenntnisleitende Interesse liegt hier darin, aufzuzeigen, ob sich anhand von Merkmalen ein Orientierungsrahmen aus der Komplexität und vermuteten Konflikthaftigkeit entwickeln lässt. Daraus ergibt sich die Frage, wie Nachhaltigkeit in den Unternehmen operationalisierbar gemacht werden kann.

Das anschließende Kapitel widmet sich zudem der Frage nach der Ausrichtung der Unternehmensstrategie am Grad der Extensität der Nachhaltigkeit (starke oder schwache Nachhaltigkeit) (Kap. 6). Dies steht in direkten Zusammenhang mit der unternehmerischen Motivation für Nachhaltigkeit. Das folgende Kapitel ist an der bestehenden Praxis orientiert und liefert wichtige Erkenntnisse zur Operationalisierung der Nachhaltigkeit zu bereits existierenden Handlungskonzepten sowie zu Messinstrumenten und Indikatoren im Nachhaltigkeitsmanagement (Kap. 7). Es folgt das Zwischenfazit, das basierend auf den Erkenntnissen aus Abschnitt zwei erste Merkmale und Anforderungen an eine Nachhaltigkeitskommunikation enthält (Kap. 8).

Im Abschnitt III wird das Unternehmen als Kommunikator allgemein und als Kommunikator für Nachhaltigkeit im Speziellen untersucht. Die Betrachtung des Begriffs der Unternehmenskommunikation (Kap. 1.1) und seiner theoretischen Ansätze zur unternehmerischen Kommunikation über Nachhaltigkeit erfolgt nach Bruhn, Raffee und Wiedmann, Zerfaß sowie Derieth (Kap. 1.2). Anschließend werden Ansätze der ökologischen (Kap. 2.1), ökonomischen (Kap. 2.2) und sozialen Kommunikation (Kap. 2.3) von Unternehmen sowie bereits existierende Ansätze der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation (Kap. 2.4.1 – Kap. 2.4.3) auf ihre Verwendbarkeit für eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation geprüft und so ein theoretischer Bezugsrahmen aufgestellt. Die Ergebnisse dieser Erörterung werden mit den Ergebnissen aus der Betrachtung des Leitbildes und Konzeptes der Nachhaltigkeit und den Aspekten der Unternehmen als Akteure der Nachhaltigkeit zusammengeführt. Daraus werden anschließend in einem Zwischenfazit entsprechend weitere Merkmale und Anforderungen an eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation formuliert (Kap. 3). Sie bilden die Grundlage der Überlegungen zur empirischen Erhebung.

Abschnitt IV bildet den zentralen Abschnitt und beinhaltet das Praxisbeispiel. Da es bisher noch keine umfassende Erhebung dieser Art gibt, bildet diese empirische Erhebung zur Nachhaltigkeitskommunikation in der Automobilindustrie am Beispiel von Volkswagen den entscheidenden Bestandteil der Erschließung der derzeit vorhandenen unternehmerischen Aktivitäten zur Nachhaltigkeitskommunikation. Im Vordergrund dieses Abschnitts steht die Analyse des bisherigen Nachhaltigkeitsengagements von Volkswagen und seiner Zielsetzung sowie der Selbsteinschätzung dieser Performance. Dabei ist auch die Erhebung zur strategischen Ausrichtung des Konzerns zur Nachhaltigkeit von großer Bedeutung. Hier wird zudem der Ist-Zustand der Nachhaltigkeitskommunikation und der gewünschte anzustrebende Soll-Zustand evaluiert.

Ausgehend von der Betrachtung der Relevanz des

Nachhaltigkeitsleitbildes in der Automobilindustrie (Kap. 1) folgt zunächst die Darstellung des Aufbaus von Volkswagen und die Abbildung seines Nachhaltigkeitsleitbildes (Kap. 2). Daran schließt sich die Vorstellung der Untersuchungsfragen und die Methodik an (Kap. 3). Die empirische Erhebung ist unterteilt in zwei empirische Teilbereiche: Eine Dokumentenanalyse (Kap. 4.1) und eine Befragung mittels ausgewählter leitfadengestützter Experteninterviews (Kap. 4.2). Ziel ist es, die Entwicklung des Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit und die Entwicklung einer Nachhaltigkeitskommunikation für den Zeitraum 1992 bis zum Frühjahr 2005 zu untersuchen. Dabei werden in der Dokumentenanalyse öffentlich zugängliche Dokumente wie Umweltberichte, Geschäftsberichte, Broschüren, Pressemitteilungen und Mitarbeiterzeitungen des Unternehmens genutzt, in denen Aussagen über das Nachhaltigkeitsengagement und/oder das Nachhaltigkeitsleitbild vermutet werden. Betrachtet werden dabei Untersuchungsgegenstände wie die nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik in Form von Instrumenten, Kommunikationsgegenständen und Nachhaltigkeitsdefinitionen und die nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsstrukturen wie beispielsweise Aussagen zu gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, unternehmensinternen und -externen Kommunikationsstrukturen und den Zuständigkeiten für Nachhaltigkeitskommunikation.

Die Ergebnisse der Befragung der Interviews bilden sich in drei Kategorien ab: Unternehmenspolitik und Nachhaltigkeit, nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik und nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsstrukturen. Mittels der Befragung sollen Erkenntnislücken geschlossen werden, die mit der Dokumentenanalyse allein nicht zu beantworten sind, wie z.B. Meinungen und Einstellungen, der befragten Entscheidungsträger des Volkswagen Konzerns.

Es folgt ein Zwischenfazit, das die Ergebnisse der empirischen Erhebung den zuvor aufgestellten Merkmalen der Nachhaltigkeitskommunikation gegenüberstellt (Kap. 4.3).

Abschnitt V enthält das Fazit und fasst theoretische Erkenntnisse und die Ergebnisse der Untersuchung zusammen. Kurz wird hier auch auf Probleme verwiesen, auf die in dieser Arbeit nicht eingegangen wurde und die mit weiterem Forschungsbedarf verbunden sind.

II Unternehmen und Nachhaltigkeit: Leitbild und Konzept

Mit der Unterscheidung in das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung und in das Konzept der Nachhaltigkeit erfolgt eine Trennung dieser beiden Formen am Grad ihrer praktischen Anwendbarkeit. Bezieht sich das Leitbild auf eine ideelle Idee und verweist auf die Bedeutung gesellschaftlicher Leitbilder in ihrer Funktion der Motivation, so enthält das Konzept Nachhaltigkeit bereits praktische Bezüge. Da das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung die Grundlage der Betrachtung der nachhaltigen Wirtschaftsweise bildet, widmet sich das folgende Kapitel diesem gesellschaftlichen Leitbild. Während Kapitel 1 der chronologischen Orientierung dient und die begrifflichen Grundlagen vorstellt, steht die Idee der gesellschaftlichen Ausrichtung am Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung im Mittelpunkt.

1 Definition und Genese

Vor einer inhaltlichen Konkretisierung des Leitbildes Nachhaltige Entwicklung erfolgt die Abbildung der chronologischen Entwicklung und die Vorstellung der diversen Definitionen des Begriffes, um damit auf seine grundlegenden Eigenschaften zu verweisen.

Erstmalig wurde der Begriff der Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft durch von Carlowitz im Jahr 1713 in seiner Schrift „Sylvicultura Oeconomica“ oder auch „Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht“ eingeführt. Diese Schrift war als Verhaltensrichtlinie gedacht, nach der nur soviel Holz geschlagen werden durfte, wie durch Baumneupflanzungen wieder nachwachsen konnten (Matthieu 2002: 14; von Laer 2002: 77ff.). Anfang des 19. Jahrhunderts wurde das Konzept um allgemeine ökologische Dimensionen erweitert und im Laufe des 19. Jahrhunderts auch von den USA und Großbritannien unter dem Begriff „Sustainable Yield“ übernommen (von Sperber 2001: 14).

Das Jahr 1972 ist im Kontext eines Umdenkens in Richtung einer Nachhaltigen Entwicklung von besonderer Bedeutung. Die Studie des Club of Rome „Limits of Growth“ verwies als erste ihrer Art darauf, dass die Notwendigkeit einer Verhaltensänderung in Bezug zum wirtschaftlichen Wachstum dringend notwendig sei. So berücksichtigte sie erstmalig die Wechselwirkungen zwischen Bevölkerungsdichte, Nahrungsmittelressourcen, Energie, Material und Kapital, Umweltzerstörung und Landnutzung.¹ Die sich 1972 anschließende Konferenz in Stockholm griff die Ausführungen zum Zustand der weltweiten Umweltzerstörung auf und richtete “die Aufmerksamkeit auf die Endlichkeit der Versorgung mit natürlichen Ressourcen (...), indem sie nicht zuletzt ihre Überbeanspruchung durch den bestehenden Konsum anprangerte.” (Hardtke/Prehn 2001: 54)

Erstmals einigten sich die Konferenzteilnehmer hier auf ein, gemeinsames und grenzüberschreitendes Vorgehen zum Schutz der Umwelt als natürliche Lebensgrundlage des Menschen in einem bisher noch nie da gewesenem Ausmaß. Die Stockholmer Umweltkonferenz stellte damit zwar die Weichen für eine internationale Nachhaltigkeitspolitik und gilt als die eigentliche “Wiege”, wenn auch der Begriff der Nachhaltigkeit selbst noch nicht verwendet resp. neu definiert wurde.²

Die bis dato bekannteste und am häufigsten benutzte Definition von Nachhaltigkeit ist die der World Commission on Environment and Development (WCED) oder nach ihrer Vorsitzenden Gro Harlem

1 Mittels von Szenarien und darauf basierender Computersimulationen zeigte der Bericht die Endlichkeit der Ressourcen und der Funktionen der Erde als Quelle und Senke auf. Er machte damit deutlich, dass ein Wirtschaften wie bisher dramatische Auswirkungen auf den Zustand der Umwelt haben wird und somit die Lebensbedingungen der künftigen Generationen bedrohe.

2 Zudem wurde in Stockholm das United Nations Environmental Programme (UNEP) und die Umweltschutzorganisation EARTHWATCH begründet, die der Beobachtung, Bewertung und Berichterstattung über die weltweite Umweltsituation mit dem Ziel, der Früherkennung und Warnung vor aufkommenden Problemen, die ein internationales Eingreifen erforderlich machen könnten, dienen sollte.

Brundtland benannte, Brundtland-Kommission: "Humanity has the ability to make development sustainable – to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs." (Hardtke/Prehn 2001: 58; vgl. weiter Tremmel 2003: 92; Matten 1998)³ Hier wurde der Begriff erstmalig in den politischen Sprachgebrauch eingeführt und die Idee der Nachhaltigen Entwicklung ins öffentliche Bewusstsein getragen (Eblinghaus/Stickler 1996: 48).⁴

Der Brundtland-Bericht basiert auf drei Grundprinzipien (vgl. Braun 1991: 462):

- die globale Perspektive (bezogen auf Problemanalyse und Strategien zu deren Lösung auch hinsichtlich potentieller Umweltzerstörungen) (Matten 1998: 65),⁵
- untrennbare Verknüpfung zwischen Umwelt- und Entwicklungsaspekten und
- Realisierung von Gerechtigkeit (inter- und intragenerativ).

Die Brundtland-Definition schafft den Ausgleich zwischen der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung und der intergenerativen Verteilungsgerechtigkeit und umfasst damit zwei wesentliche Prinzipien

3 Neben der Begriffsverwendung "Nachhaltiger Entwicklung" finden sich in der Literatur u.a.: dauerhaft, dauerhaft umweltgerechte, ökologisch-dauerhafte, zukunftsverträgliche, nachhaltig zukunftsverträgliche und zukunftsfähige Entwicklung. Vgl. Handelsblatt vom 21.08.2002; Rogall 2000: 21.

4 Der Bericht ist nach Marmora (1990: 102) zunächst für die internationale Debatte über Entwicklungs- und Umweltpolitik von größter Bedeutung und trägt nach Braun/Hettwer/Strüwing (1988: 1701) zur „Herausbildung eines international konsensfähigen globalen Bewusstseins“ bei. Auf der Basis dieser Definition sind bisher mehr als 100 Definition bekannt, die sich zum Teil auch nur auf isolierte und sehr spezifische Bereiche beziehen. Vgl. u.a. Martini 2000; Renn/Knaus/Kastenholz 1999.

5 Radtke (1991: 71) macht deutlich, dass die Dimensionen einer globalen Umweltkrise als Realität und Bedrohung der gesamten Menschheit darstellen und betont daher die Notwendigkeit einer vorsorgenden Umweltpolitik.

der Nachhaltigkeit: die Bedürfnisse und die Grenzen. Die Brundtland-Definition signalisierte damit den angestrebten Interessenausgleich von Nord und Süd, von Industriegesellschaft und Entwicklungsländern und machte auf die neuen Herausforderungen einer globalen Umwelterhaltung und gerechten Ressourcenbewirtschaftung aufmerksam (vgl. Bachmann 2002). Sie geht von einer spezifischen Sichtweise des Verhältnisses von Mensch und Natur aus. In dieser anthropozentrischen Sichtweise steht die Natur dem Menschen zur vollen Bedürfnisbefriedigung zur Verfügung und darf von ihm uneingeschränkt genutzt werden. Für Meyer-Abich (2001: 293) ist diese Nachhaltigkeitsdefinition geprägt von einer beruhigenden Wirkung und damit verbundener Folgenlosigkeit, die es an Konsequenzen mangeln lässt und somit seine politische Konsensfähigkeit weiter erhöht.

Neben der Brundtland-Definition ist die Definition der Agenda 21, die auf der Weltumweltkonferenz in Rio de Janeiro (UNITED NATIONS CONFERENCE ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (UNCED)) formuliert wurde, von großer Bedeutung:

„Durch eine Vereinigung von Umwelt- und Entwicklungsinteressen und ihre stärkere Beachtung kann es uns jedoch gelingen, die Deckung der Grundbedürfnisse, die Verbesserung des Lebensstandards aller Menschen, einen größeren Schutz und eine bessere Bewirtschaftung der Ökosysteme und eine gesicherte, gedeihlichere Zukunft zu gewährleisten. Das vermag keine Nation allein zu erreichen, während es uns gemeinsam gelingen kann: in einer globalen Partnerschaft, die auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet ist.“ (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2002)

Anders als die Brundtland-Definition beinhaltet die Rio-Definition nur noch implizit die intra- und intergenerative Gerechtigkeit. Sie betont allerdings stärker die Verbindung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Zieldimensionen einer Nachhaltigen Entwicklung. Hierzu zählen z.B. eine bessere Bewirtschaftung der Ökosysteme, die

Gewährleistung einer gesicherten und prosperierenden Zukunft, die Deckung der Grundbedürfnisse und die Verbesserung des Lebensstandards aller Menschen. Erstmals wurde dabei die Abhängigkeit der Menschen von ihrer Umwelt und die Rückkoppelung weltweiter Umweltveränderungen auf ihr Verhalten bzw. ihre Handlungsmöglichkeiten in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt.⁶ Die Definition der Agenda 21 hebt den globalen Kontext und den Anspruch an alle gesellschaftlichen Gruppen zur Unterstützung und Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung hervor. Anders als die Brundtland-Definition enthält sie detaillierte Handlungsaufträge. Damit adressiert die Agenda 21 die Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes nicht nur an die politischen Gremien, sondern weist der Privatwirtschaft und ihren Verbänden eine besondere Rolle zu:

"Eine verantwortungsbewusste Unternehmerschaft kann eine zentrale Rolle bei der Verbesserung der effizienten Ressourcennutzung, bei der Verminderung der Risiken und Gefahren, bei der Minimierung von Abfällen und bei der Sicherung der Umweltqualität spielen."
(Bundesumweltministerium 1997: 236)⁷

So soll zukünftig die Leistung von Unternehmen nicht mehr allein nach wirtschaftlichen Kriterien, sondern auch nach den Beiträgen zu Umweltschutz und sozialer Gerechtigkeit beurteilt werden. „Die Konferenz in Rio hat ferner ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass den Unternehmen ein weit höheres Maß an gesellschaftlicher Verantwortung für eine zukunftsfähige Wirtschaftsweise zugewiesen wird, als dies bis dahin sichtbar war. Damit wird das Unternehmen im Prozess der Realisierung von Sustainable Development zu einer

6 Neben der "Deklaration von Rio über Umwelt und Entwicklung", der "Klimaschutz-Konvention", der "Artenschutz – Konvention" und der "Walddeklaration" gilt die Agenda 21 als wichtigstes Papier der Konferenz. Die Agenda 21 umfasst 40 Kapitel, die 14 Themengebiete und sieben übergreifende Themen wie z.B. Armutsbekämpfung und veränderte Konsumgewohnheiten beinhalten.

7 Vgl. hierzu detaillierter Kap. II 5 „Unternehmen als Akteure der Nachhaltigkeit?“.

subpolitischen Institution.“ (Matten 1998: 67)⁸

Für den erkenntnisleitenden Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, die Unternehmen, erweist sich die Brundtland-Definition zwar grundsätzlich als richtungsweisend und empfehlend, aber sie enthält keine weiteren Ansätze zur Operationalisierung des Leitbildes und hat einen eher normativen Charakter (Barbian 2001: 7). Zudem ist der Bericht ein Konsensdokument der unterschiedlichsten Interessen auf internationaler Ebene und lässt daher bei entscheidenden Fragen die nötige Konsequenz vermissen, gerade auch im Bereich der Lösungsvorschläge.⁹ So gibt der Begriff lediglich eine Verhaltensorientierung vor, nicht aber einen konkreten Orientierungsrahmen. Die nur angedeuteten Handlungsvorschläge zur Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung werden daher fast durchweg als nicht hinreichend, nicht genau ausgeführt oder sogar als grundsätzlich falsch kritisiert. Die Brundtland-Definition überzeugte in erster Linie lediglich die Staaten durch ihre Ganzheitlichkeit und grundsätzliche Anwendbarkeit. Für die Privatwirtschaft hat diese Definition keinen anleitenden Charakter. Sie ist lediglich als Impulsgeber zu interpretieren, ohne die Unternehmen direkt in ihrer Verantwortung anzusprechen. Zudem ist der Bericht durch zu viele konträre Argumente und Positionen durchzogen, als dass er als verbindlich und eindeutig betrachtet werden könnte. So werden das industrielle Wachstum und ungerechte Wirtschaftsbeziehungen zwar als problemverursachend analysiert (vgl. Hauff 1995: 35f.; 70ff.), auf der Ebene der strategischen Empfehlungen jedoch wird das Hauptaugenmerk wiederum auf

8 Die Bedeutung der Agenda 21 für unternehmerisches Handeln wurde auch im Umfeld der Rio-Konferenz deutlich. So nahmen an der Konferenz nicht nur zahlreiche Unternehmen teil, sondern 1992 wurde unter dem Vorsitz des Schweizer Unternehmers Schmidheiny der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) gegründet. Der WBCSD ist ein Zusammenschluss von mehr als 150 international tätigen Unternehmen aus 30 Ländern und mehr als 20 verschiedenen Branchen. Vgl. u.a. Matten 1998: 66; Steger 1988: 42f..

9 Wullenweber (2000: 23) macht in diesem Kontext deutlich, dass Nachhaltigkeit nur durch seine Dehnbarkeit und sein Abstraktum gesellschaftliche Akzeptanz und gesellschaftliche Kommunizierbarkeit erzielen konnte. Vgl. auch Jacob 1994: 237, zit. n. Luks 2000: 19.

Wirtschaftswachstum und Exportzuwachs der Peripherien gerichtet (vgl. Hauff 1995: 53ff.) Solche inhaltlichen Inkonsistenzen durchziehen nach Ansicht Eblinghaus/Stickler (1996: 61f.) den gesamten Bericht.

Der Brundtland-Definition fehlt zudem eine Zielgruppenadressierung, so sind zwar „irgendwie“ alle gesellschaftlichen Zielgruppen angesprochen, anders als die Definition der Agenda 21, benennt sie aber diese Zielgruppen und ihre Aufgaben nicht konkret. Die Brundtland-Definition bleibt auch hier allgemein. Für die Unternehmen erlangt sie durch die Attestierung bestimmter Grundannahmen ein Grundinteresse, wie z.B. ein unternehmerfreundliches und marktorientiertes globales Wirtschaftssystem, ein kritikloser Wachstumsansatz zur Entwicklung der Dritten Welt sowie ein reicher Lebensstil und ein ressourcenintensives Sozialsystem in den Industrieländern (Eblinghaus/Stickler 1996: 67).

Erst die Definition der Agenda 21 und ihre Ausführungen stellt einen ersten Ansatz zur Operationalisierung der Nachhaltigkeit für die Unternehmen, dar. Sie wird daher einer genaueren Betrachtung unterzogen, um zu nachhaltigen Handlungsansätzen für Unternehmen zu gelangen.

2 Nachhaltige Entwicklung als gesellschaftliches Leitbild

Der Begriff der Nachhaltigkeit und das damit verbundene Leitbild besitzt in der deutschen Bevölkerung nur einen sehr geringen Bekanntheitsgrad. Für Unternehmen fehlt somit eine gesellschaftliche „Basis“ i.S. von Wissen und Bildung an der ihre eigene Kommunikation über ihr unternehmensspezifisches Nachhaltigkeitsengagement anknüpfen könnte. Es ist noch immer ein Kommunikations- und Diffusionsdefizit des Nachhaltigkeitsleitbildes zu konstatieren. In der Studie des BMU und des UBA zur Erforschung des Umweltbewusstseins in Deutschland aus dem Jahr 2000 wird darauf verwiesen, dass aus der mangelnden Bekanntheit des Begriffes nicht geschlussfolgert werden kann, dass eine mangelnde Akzeptanz vorliegt. Denn zu den Inhalten des Konzeptes „Nachhaltige

Entwicklung“ gibt es eine breite Zustimmung wenn konkrete Gegenstandsfelder benannt werden: 77% sprechen sich für einen fairen Handel zwischen reichen und armen Ländern aus, 83% treten dafür ein, nur so viele Rohstoffe zu verbrauchen wie nachwachsen können und 90% stimmen dem Prinzip der Gerechtigkeit zwischen den Generationen zu. Das Prinzip der „Nachhaltigen Entwicklung“ stößt demnach auf breitere Resonanz als der geringe Bekanntheitsgrad vermuten lässt. Hier werden die erheblichen Kommunikationsdefizite deutlich, vor allem in Hinblick auf die Popularisierung des Leitbildes.¹⁰

Gesellschaftliche Leitbilder dienen der ideellen Motivation und der gesellschaftlichen Mobilisierung. Im Folgenden gilt es zu überprüfen, inwieweit diese Funktionen auch für das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung zutreffen und ob dieses Leitbild somit Unternehmen in ihrer strategischen Ausrichtung anleiten kann.¹¹

Die Hauptattraktivität des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung nährt sich aus den als widersprüchlich wahrgenommenen Prinzipien von Ökonomie und Ökologie, von Umwelt und Entwicklung und der damit dem Leitbild immanenten Kompromissformel, die alle Positionen zufrieden stellen soll.¹²

10 Zum Aspekt des Umweltbewusstseins vgl. u.a. BMU 2000: 68; Haan/Kuckartz 1996; Kuckartz 1996. Leif (2001) geht von einem grundsätzlichen Desinteresse der Gesellschaft am Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung aus.

11 Sowohl die Brundtland-Definition als auch die Definition der Agenda 21 sind im Begriff geprägt von Unschärfe, Vagheit und Unbestimmtheit als wesentlichem Charakteristikum.

In zahlreichen Publikationen wurde das Konzept der Nachhaltigkeit als „Formel fürs Überleben“ oder als Zauberformel (Busch-Lüty 1992: 6) bezeichnet. So bezeichnet Jänicke (1993: 149) das Leitbild als „Leerformel“, der Sachverständigenrat für Umwelt (SRU) (1996) als „unverbindliche Formel“ und Arts (1994: 6) als „Containerbegriff“. Von einer Überfrachtung und damit Entkernung des Begriffes Nachhaltigkeit spricht Vorholz (2005). Vorholz (2002: 26) bezeichnet Nachhaltigkeit zudem als hyperkomplexe Herausforderung. Vgl. auch Jänicke 1993: 149; Vornholz 1993: 125.

12 Im deutschen Sprachgebrauch ergibt sich mit der Verwendung des Begriffs der „Nachhaltigen Entwicklung“ in der Ausdeutung ein Oxymoron. Der Begriff „nachhal-

Brand (2000: 8f.) weist darauf hin, dass Ideen, Visionen und Konzepte grundsätzlich eine Reihe von Funktionen erfüllen müssen, wenn sie die Rolle von Leitbildern übernehmen sollen. "So müssen sie in der Lage sein, gesellschaftliche Vorstellungen über machbare und wünschenswerte Entwicklungen in einer symbolisch sinnfälligen Weise zu bündeln ("kollektive Projektion"), die Bewertungsmechanismen der beteiligten Akteure aufeinander abzustimmen ("synchrone Voradaption") und Bezugspunkte gemeinsamen Handelns abzugeben, auch wenn noch keine festen Regeln existieren ("funktionales Äquivalent"); sie müssen darüber hinaus die neuen Ideen durch Bilder und Metaphern so attraktiv verdichten ("kognitiver Aktivator"), dass sie auch eine emotionale Mobilisierung der beteiligten Akteure bewirken ("personeller Mobilisator") und zur Stabilisierung interpersoneller Kooperation beitragen ("interpersoneller Stabilisator")." (Brand 2002; vgl. auch: Brand 2001) Dies wirft die Frage auf, wo das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung derzeit steht.

Die Funktion des Begriffs Nachhaltige Entwicklung liegt demnach in der Vorgabe einer Denkrichtung zur Bewusstseinsbildung und zur Erarbeitung von Konzepten und Problemlösungen. Darüber hinaus soll der Begriff, nicht fertige Handlungsanleitungen, sondern Kriterien zur Beurteilung ermöglichen. Das macht eine laufende Anpassung resp. Präzisierung des Begriffs erforderlich, auch um Konsistenz im Denken und im Handeln zu erreichen und damit der Gefahr der Beliebigkeit zu entgehen (Brand 2002a: 3).

Nachhaltige Entwicklung ist somit kein genau zu definierendes und operationalisierendes Ziel oder ein in sich bereits geschlossenes Konzept, sondern ein Leitbild, das den Charakter einer regulativen Idee im Sinne einer positiven Handlungsorientierung für einen

tig" hat einen bewahrenden, erhaltenden Charakter i.S. eines Status Quo, während der Begriff der "Entwicklung" eine Vorwärtsbewegung anzeigt, wie z.B. ein anhaltendes Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum, ein weiterer Abbau der Ressourcen und eine andauernde Belastung der natürlichen Umwelt in ihrer Funktion als Quelle und Senke. Demnach können nach Jüdes (2000: 100) "nachhaltig" und "Entwicklung" als zwei "fuzzy terms" keinen präzisen Begriff abgeben.

Entwicklungsprozess besitzt (Jüdes 1997: 27f.; vgl. auch: Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ 1997: 34; Ninck 1997: 47; Tremmel 2003: 87; Graap 2001: 245). Demnach umfasst Nachhaltige Entwicklung einen Such-, Lern- und Erfahrungsprozess, der ein zeitlich unbegrenztes bzw. über einen längeren Zeitraum balanciertes Verhältnis zwischen den menschlichen Bedürfnissen einerseits und der Kapazität der Erde andererseits zum Ziel hat. Dieser Entwicklungsprozess erfolgt nicht nach einem vorgefertigten Schema, sondern beinhaltet viele Optionen des Verlaufs, die wiederum Anknüpfungspunkte für weitere Entwicklungen darstellen können. Zu Beginn dieses Prozesses ist nach Ansicht Homann (1996, 37) eine operationale Definition nicht notwendig, da Nachhaltige Entwicklung ein offener Begriff bleiben wird "(...) für den es nur vorläufige und hypothetische Zwischenbestimmungen geben kann - "Leitplanken" heißt das in der Diskussion, die aufgrund der relativen Knappheiten immer wieder zur Diskussion stehen." (Homann 1996: 37) Eine regulative Idee nimmt Bezug darauf, dass nur eine intuitive Vorstellung davon existiert, was gesucht wird. Sie kann dabei helfen, das Problem zu identifizieren und erkenntnisleitende Fragen aufzustellen. So existiert für das Konzept der Nachhaltigkeit nur eine ungefähre Ahnung, was das Ziel ist, während der Weg zum Ziel nicht vorgegeben ist.

Regulative Ideen dienen der Organisation der Ideen und Vorstellungen, sie können die Agenda bestimmen und die Aufmerksamkeit auf die Interdependenzen in diesem Feld lenken. Sie können allerdings nicht die konkreten Empfehlungen und Vorschläge bestimmen, da diese sachliche, problemlösungsorientierte Begründungen benötigen. Schneidewind (2002: 25) geht davon aus, dass eine Anleitung bedeute, heute schon Endzustände einer zukünftigen nachhaltigen Welt oder nachhaltigen Wirtschaft zu definieren, die dann im Sinne einer abzuleitenden Umsetzungsstrategie zu erreichen sind. Dafür sind die zu beachtenden Wechselwirkungen zu komplex.

Brand (2000: 19) geht davon aus, dass Nachhaltigkeit nicht polarisiert

und keine Fantasien beflügelt (vgl. auch: Mierheim 2002; vgl. auch: Huber 2002). Matten (1998: 61) hingegen stellt fest, dass die Nachhaltige Entwicklung durchaus eine gesellschaftliche Resonanz erzeugt: „Es ist einerseits offen genug, in verschiedene gesellschaftliche Codes und damit Subsysteme einzudringen, andererseits auch im Wege des gemeinsamen Begriffs zumindest die Illusion einer transsubsystemalen Kommunikation und damit gesamtgesellschaftlichen Handhabung der ökologischen Krise zu ermöglichen.“

Wenn Nachhaltige Entwicklung als gesellschaftliches, politisches und wirtschaftliches und im Besonderen als unternehmerisches Leitbild genutzt werden soll, so muss im nächsten Schritt die Loslösung von dezidierten Zielvorgaben erfolgen.¹³ Der Vorstellung, dass mit dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung auch fertige Handlungsanleitungen mitgeliefert werden, wird nicht entsprochen. Realistische Maßnahmen können nur die sein, die Veränderungen unterworfen und ihnen immer wieder angepasst werden können. Dazu gilt es für die Unternehmen Ziele, Kriterien und realistische Größen zu identifizieren, die heute als Maßstab und Entscheidungsgrundlage herangezogen werden können. Im Folgenden gilt es daher weiter aufzugliedern, wie Unternehmen trotz Vagheit des Begriffs, trotz Komplexität und Widersprüchen und trotz der sich in stetiger Bewegung befindenden regulativen Idee, dennoch „Leitplanken“ definieren können, die ihnen zur ersten Orientierung und Umsetzung dienen können. Für Unternehmen gilt daher in einer ersten Auseinandersetzung mit dem Leitbild Nachhaltige Entwicklung zu Zielen zu gelangen, die diese Ansprüche an Variabilität und Flexibilität erfüllen und dennoch langfristiger unternehmerischer Planung genügen.

¹³ Vgl. Grober 2002.

3 Das Konzept der Nachhaltigkeit

Während die vorausgegangene Vorstellung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung die ideelle Idee zum Inhalt hat und auf die Bedeutung seiner Funktion als Motivation verweist, werden im Konzept Nachhaltigkeit erste praktische Bezüge thematisiert, um damit zu einem Orientierungsrahmen für das Konzept der Nachhaltigkeit zu gelangen.

3.1 Aufstellung eines Orientierungsrahmens für das Konzept der Nachhaltigkeit

Um das komplexe Konzept der Nachhaltigkeit zu durchdringen, empfiehlt es sich, einen ersten Orientierungsrahmen aufzustellen, mittels dessen sich „Leitplanken“ definieren lassen. Dieser Orientierungsrahmen dient im Folgenden dazu, Handlungsanleitungen für die Unternehmen als Akteure der Nachhaltigen Entwicklung abzuleiten.

Das Nachhaltigkeitskonzept ist von sieben wesentlichen Grundzügen gekennzeichnet. Dazu gehören die Anthropozentrik, die Rolle des ökologischen Systems, die Aspekte der Gerechtigkeit, Gleichheit, Ganzheitlichkeit und Langfristigkeit sowie der Aspekt des Wachstums in seiner Auswirkung auf die Nachhaltigkeit.

Der Ausgangspunkt der Nachhaltigkeit war und ist die Sorge um den Zustand der Umwelt und der daraus resultierenden Folgen für die Menschheit. Sowohl der Brundtland-Bericht als auch die Rio-Deklaration definieren ein anthropozentrisches Weltbild (Meyer-Abich 2001: 292). Die Rücksichtnahme auf die Grenzen der Natur und der Schutz der Umwelt folgen dabei nicht einer ethischen Grundeinstellung, sondern sind Ausdruck des Wissens, dass der Mensch in direkter Abhängigkeit zur Natur steht und ohne eine intakte Natur weder Entwicklung noch Überleben der Menschen möglich sind. Der Mensch steht entsprechend im Mittelpunkt des Handelns für die Umwelt. Ohne dass der Natur Rechte zugesprochen werden (Barbian 2001: 50),

erfährt sie Schutz, um den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen zu gewährleisten. Der Mensch ist dabei davon angetrieben, seine Art zu erhalten und somit zur Sicherung seines Fortbestandes beizutragen. Er stellt daher seine Erhaltung vor die Erhaltung der Natur. Die Nutzung der Funktionen der Umwelt wie das Entnehmen von Rohstoffen und das Eintragen der Abfallstoffe beeinflusst die Funktionstüchtigkeit der Natur und damit die Bereitstellung der natürlichen Lebensgrundlagen. Dabei muss die Fähigkeit der Natur zur Selbstregulation und zur Bereitstellung der natürlichen Lebensgrundlagen erhalten bleiben (Barbian 2001: 53).

Neben dem Erhalt des ökologischen Systems verweist die Brundtland-Definition auf ein weiteres Element des Konzeptes Nachhaltigkeit: die Aspekte der intra- und intergenerativen Gerechtigkeit und der darin implizierten Gleichheit (Harborth 1991: 51). Der Gedanke der Gerechtigkeit steht damit in engem Zusammenhang mit der Verwirklichung der Gleichheit, die sich hier auf den gleichen Zugang zu Ressourcen und ihrer Nutzung sowie auf das gleiche Recht aller Menschen auf eine intakte Umwelt bezieht.¹⁴

Die intergenerative Gerechtigkeit zielt darauf ab, dass heute lebende Generationen in ihrem Handeln die Natur und damit die menschlichen Lebensgrundlagen nicht in einer Art und Weise beeinträchtigen dürfen, dass kommende Generationen dadurch in ihren Lebenschancen beeinträchtigt werden. Dazu müssen die für die menschliche Existenz unentbehrlichen Funktionen der Natur aufrecht erhalten werden. Nach

¹⁴ Der Gedanke der Gerechtigkeit resp. Verantwortung gegenüber Generationen wird von Pearce (1988: 600) in Richtung der Gerechtigkeit gegenüber der Natur erweitert. Da der Mensch die Macht besitzt, die Natur zu zerstören, hat er nach Pearce auch die Pflicht, die Natur vor dieser Zerstörung zu bewahren. Im Zusammenhang mit der gerechten Nutzung der Natur muss untersucht werden, wie zukünftig mit dem natürlichen Kapital umgegangen werden soll. So wird angeführt, dass zukünftige Generationen über ein größeres Potential an Wissen, technologischen Fortschritt und an Sachkapital verfügen werden und deshalb auch eine Beeinträchtigung der Umweltqualität und eine geringere Substanz an nicht-erneuerbaren Ressourcen in Kauf nehmen könnten. Allerdings kann nicht zwangsläufig von einer Fortschreibung des Wohlstandes für kommende Generationen ausgegangen werden.

Jörissen et al. (1999: 46) ist neben der Erhaltung der Natur auch die Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials von großer Bedeutung, da es eine wichtige Voraussetzung für eine stabile wirtschaftliche und soziale Entwicklung sichert (vgl. auch: Enquete-Kommission 1994: 54). Jörissen et al. (1999: 46ff.) verweisen dabei auf die Forderung nach der Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten. Dazu gehören der Zugang zu Ressourcen, die Möglichkeit der Teilhabe an den gesellschaftlich relevanten Entscheidungsprozessen, der Erhalt der Vielfalt kultureller, ästhetischer und sozialer Werte und die Sicherung des inneren und äußeren Friedens. Chancengleichheit gilt dabei als Mindesvoraussetzung im Sinne der Gleichheit und Gerechtigkeit und dies für heutige und kommende Generationen (Jörissen et al. 1999: 46ff.; vgl. auch: Renn 2001: 122). Die einseitige Fokussierung auf natürliche Ressourcen ist dabei zu eng gefasst.¹⁵

Unterschiedliche Entwicklungen in den Ländern der Welt geben den Menschen unterschiedliche Möglichkeiten zur Sicherung ihres eigenen Überlebens und das ihrer Nachkommen und damit der zukünftigen Generationen. Der Schutz der Umwelt ist in unterentwickelten Ländern aufgrund fehlender technischer und finanzieller Möglichkeiten nahezu unmöglich und tritt zudem hinter dem täglichen Überlebenskampf zurück. Die intragenerative Gerechtigkeit verweist auf die Gerechtigkeit zwischen den gegenwärtig lebenden Generationen und nimmt damit Bezug auf das Ungleichgewicht zwischen den Ländern der Ersten und der Dritten Welt. Nicht nur das Ungleichgewicht zwischen Wohlstand und Armut, auch das Ungleichgewicht in der Beanspruchung der Natur in ihrer Funktionen als Quelle und Senke und das Ungleichgewicht der

¹⁵ Orientiert sich Nachhaltigkeit an der Erhaltung all dessen, was heute als wertvoll erachtet wird, kommt es nach Renn (2001: 123) zu einer Erstarrung, die der ursprünglichen Idee der Nachhaltigkeit zuwider läuft. Renn plädiert daher für ein Konzept der Nachhaltigkeit, das sich zunächst von den Bedingungen und Anforderungen einer ökologisch orientierten Zukunftsfähigkeit ausrichtet, ohne aber damit der ökologischen Nachhaltigkeit Priorität vor der wirtschaftlichen oder sozialen Nachhaltigkeit einzuräumen. Vielmehr sind seiner Ansicht nach alle drei Komponenten als gleichrangig einzustufen. Vgl. auch Renn 2002.

Entwicklungs- und damit der (Über-)Lebenschancen stehen hier zur Diskussion. Im Falle der intragenerativen Gerechtigkeit findet sich ein weitaus schwächerer Konsens als bei der intergenerativen Gerechtigkeit. Dieser Ansatz beinhaltet die Chance, für alle Menschen auf der Erde ein Grundmaß an sozialer Gerechtigkeit zu haben, resp. die Chance ihre Grundbedürfnisse in angemessener Weise zu befriedigen.¹⁶

Bei einer Übertragung der Lebens- und Produktionsstandards der Industrieländer auf die Entwicklungs- und Schwellenländer würde die gesamte Welt an ihre materiellen Grenzen stoßen und eine ökologische Krise wäre unabwendbar. Ein weltweiter Erfolg des industriellen Entwicklungsmodells würde zu einem schnellen Verbrauch der Ressourcen führen und die Natur in ihrer Funktion als Senke über ihre Aufnahmekapazitäten hinaus führen. Wird nun Entwicklung im Sinne von Gerechtigkeit im Sinne einer Angleichung von Lebensstandards definiert, dann stünde die Krise der Natur unausweichlich bevor.¹⁷

16 Der intragenerative Ansatz stellt grundsätzlich ein konstitutives Element des Nachhaltigkeitskonzeptes dar. In der aktuellen Diskussion sind dazu sehr unterschiedliche Ausdeutungen vorhanden. So garantiert die Liberalisierung des Weltmarkts und der Technologietransfer einerseits die bestmöglichen Chancen für Wohlstandsentwicklung und ein umweltverträgliches Wachstum auch im Süden, andererseits erfordert letzteres die Regionalisierung von Wirtschaftskreisläufen und wesentliche Einschränkungen des westlichen Konsumniveaus, die Entwicklung eines neuen, dematerialisierten Wohlstandsmodells.

17 Gegenwärtig nutzt ein Viertel der Weltbevölkerung (vor allem in den Industrieländern) ungefähr drei Viertel der natürlichen Ressourcen. Nach dem Gleichheitsprinzip müsste der Verbrauch und die Produktion in den Industrieländern um 70% zurückgehen, was jedoch einen Zusammenbruch der Weltwirtschaft und damit eine Ausweitung der Armut sowohl in Entwicklungsländern als auch in Industrieländern zur Folge hätte. "Das Dilemma besteht nun darin, dass bei gegebenen Entwicklungsbegriff, Natur- und Gerechtigkeitskrise in einem umgekehrt proportionalen Verhältnis stehen: Jeder Versuch die Naturkrise zu mildern, droht die Gerechtigkeitskrise zu verschärfen; und umgekehrt: jeder Versuch die Gerechtigkeitskrise zu mildern, droht die Naturkrise zu verschärfen. Wer immer für die Armen mehr Agrarfläche, Energie, Häuser, Medizin- und Schuldienste, kurz: mehr Kaufkraft fordert,

Die Diskussion um die Ausgestaltung des Konzeptes der Nachhaltigkeit als "schwache Nachhaltigkeit" oder "starke Nachhaltigkeit" rekuriert hiermit und findet an anderer Stelle weitere Betrachtung.¹⁸

Kommende Umweltprobleme werden voraussichtlich davon gekennzeichnet sein, dass sie von eklatanterem Ausmaß sein werden, als das was bisher an Umweltproblemen bekannt ist. Die Wesenszüge des Konzeptes der Nachhaltigkeit „Ganzheitlichkeit“ und „Langfristigkeit“ rekurren daher auf die intergenerative Gerechtigkeit. Danach muss Umweltschutz als eine globale ganzheitliche und langfristige Aufgabe begriffen werden. Ganzheitlichkeit kann hier auch als eine Form von Gleichheit interpretiert werden, wenn auch in einer negativ konnotierten Form: Umweltzerstörung betrifft alle Menschen – global und zukünftig.

Der Aspekt der Ganzheitlichkeit bezieht sich auf die Ebenen Sache, Raum und Zeit. Ganzheitlichkeit bezieht sich auf der Ebene der Sache auf alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, alle Handlungsebenen und auf alle Akteure und somit auf eine breite Akteursbasis, wie sie die Agenda 21 benennt. Dazu zählen Staaten, Privatwirtschaft und die sie vertretenden Verbände, NGOs und Bürger resp. Konsumenten. Mit dieser Forderung nach vielen Akteuren und mehr Interdisziplinarität wird dem Konzept Nachhaltigkeit in seiner Querschnittsorientierung und seinem Facettenreichtum entsprochen. Nachhaltige Entwicklung trifft alle gesellschaftlichen Bereiche, sowohl horizontal als auch vertikal. Während sich die horizontale Orientierung auf alle Länder der Erde und alle Unternehmensbranchen sowie auf alle Handlungsebenen bezieht, ist die vertikale Orientierung auf die ganze Erde, die Kontinente, die

setzt sich zu denen in Widerspruch, die Boden, Tiere, Wälder, Atmosphäre oder Gesundheit schützen wollen. Und wer immer um der Natur willen weniger Energie, weniger Transport, keine Waldrodungen und keine Intensivlandschaft fordert, setzt sich zu denen in Widerspruch, welche auf ihren gerechten Anteil an den Früchten der Entwicklung bestehen." (Sachs 1995: 13f., zit. n. Eblinghaus/Stickler 1996: 55)

18 Vgl. detaillierter Kap. II 6 „Starke oder schwache unternehmerische Nachhaltigkeit: Die Ausrichtung der Unternehmensstrategie am Grad der Extensität der Nachhaltigkeit“.

einzelnen Länder, Gemeinde, Städte, Unternehmen und Haushalte ausgerichtet und ist somit auch nach Majer (2001) als Ganzheitlichkeit im Raum zu verstehen und damit global und lokal (vgl. auch Brand 2002). „Darin sind vielfältige ökonomische, ökologische, demographische, soziale und kulturelle Problemdimensionen enthalten, die ein globales, regionales, lokales und zugleich in die Zukunft gerichtetes Handeln erfordern.“ (Enquete-Kommission 1998: 28) Nach Ansicht Barbian (2001: 58) wird nur bei Berücksichtigung aller Bereiche, dem Grundsatz der Ganzheitlichkeit entsprochen.

Ganzheitlichkeit im Bezug zur Ebene der Zeit kann auch als Langfristigkeit bezeichnet werden. Der Umstand der Langfristigkeit bezieht sich auf die Dauer der Nachhaltigen Entwicklung und damit auf die Frage nach ihrem Zeithorizont. Der Brundtland-Bericht betont die Dauerhaftigkeit. Auch der Hinweis auf die kommenden Generationen weist darauf hin, dass der Zeithorizont für eine Nachhaltige Entwicklung nicht beschränkt ist, sondern bewusst offen gelassen wurde und sich in einem andauernden Prozess neuer Ziele und ihrer Zielerfüllung ganz i.S. einer regulativen Idee befindet.¹⁹ Demnach kann nicht von einer einmaligen Zielerreichung und damit dem Ende einer Nachhaltigen Entwicklung gesprochen werden, sondern von einem permanenten langfristigem resp. unendlichen Such-, Lern- und Erfahrungsprozess. Dieser geht einher mit vielen nicht zu beantwortenden Fragen und unabsehbaren Folgen vergangenen und heutigen Handelns. Die zeitliche Perspektive des Nachhaltigkeitsansatzes ist grundsätzlich langfristig, auf einen unendlichen Zeitraum ausgerichtet (Vornholz 1995).

Nicht nur in seiner semantischen Bedeutung stellt das Begriffspaar „Nachhaltige Entwicklung“ ein Oxymoron dar. Auch die darin implizierte Verbindung von Ökonomie und Ökologie kann als eine Verbindung zweier bis dato widersprüchlich ausgerichteter Aktivitäten aufgefasst

¹⁹ Vgl. Kap. II 2 „Nachhaltige Entwicklung als gesellschaftliches Leitbild“.

werden.²⁰ “Die wahrgenommene Gegensätzlichkeit macht sich zunächst daran fest, dass Entwicklung (auch in seiner verkürzten Rezeption als Wirtschaftswachstum) einen prozesshaften Charakter hat, während der Begriff der Nachhaltigkeit bewahrenden, statischen Charakter hat. Während “Nachhaltigkeit” auf die dauerhafte Bewahrung der natürlichen Basis des Wirtschaftens zielt, ist “Entwicklung” meist auf Wachstum, zumindest aber auf Veränderung gerichtet. Während der Entwicklungsgedanke mit dem (weltweiten) Aufstieg des naturvernutzenden und -zerstörenden Industriekapitalismus, insbesondere in seiner fordistischen Phase zusammenfällt, wird im Begriff Nachhaltigkeit die Naturerhaltung symbolisiert. Mit anderen Worten lautet das Prinzip des Entwicklungs- und Wachstumsmodells: “So viel wie möglich”; das Prinzip des Sustainability-Gedankens hingegen lautet: “So viel wie nötig”.“ (vgl. Hennings 1993: 155; zit. n. Eblinghaus/Stickler 1996: 54) Das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung ist eng mit den ökologischen Folgewirkungen des Wirtschaftswachstums verbunden. In der Literatur finden sich zahlreiche Hinweise darauf, dass das Interesse am Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung mit der Sorge um die Möglichkeiten der Weiterführung des Wirtschaftswachstums im Gegensatz steht (vgl. u.a. Luks 2000: 19.).²¹ “Wenn aber im Kontext von Sustainable Development, Wachstum nicht mehr nur als Problemlöser, sondern immer mehr als Problemverstärker – als wesentliche Mitursache von Umweltveränderungen – wahrgenommen wird, hat dies gesellschaftliche Auswirkungen auf die Vorstellung von gesellschaftlichem Fortschritt, die lange undenkbar mit Wirtschaftswachstum zusammengedacht wurde.” (Luks 2000: 19f.) Der Brundtland-Bericht setzt dennoch durchgehend auf die problemlösenden Potentiale von Wirtschaftswachstum und spricht von

20 Erst in den 70er Jahren werden diese Komplexe nicht mehr in totalem Widerspruch gesehen, sondern in ihrer Abhängigkeit voneinander und Wechselwirkung zueinander.

21 Die Debatte um die Unvereinbarkeit von Wirtschaftswachstum und begrenzten Ressourcen wurde bereits auch auf der Stockholmer-Konferenz 1972 geführt.

einem "neuen" Wachstum (Hauff 1987). Dieses „neue“ Wachstum ist die Fortsetzung des Wirtschaftswachstums im Kontext einer optimalen Nutzung von Energie und Rohstoffen und unter Berücksichtigung von Umweltschutz. Einen Hinweis auf Überlegungen zu einer prinzipiellen Abkehr (oder auch nur einer ansatzweisen) von der bisherigen Koppelung von Wirtschaftswachstum und Entwicklung (i.S. von intra- und intergenerativer Gerechtigkeit) enthält der Brundtland-Bericht nicht. Dennoch verweist er auf den ungleichen Ressourcenverbrauch der Industriestaaten gegenüber den Entwicklungsländern und geht davon aus, dass das Wirtschaftswachstum in den Industrieländern ansteigen muss, um damit zu einer Dynamisierung des wirtschaftlichen Wachstums in den Entwicklungsländern beitragen zu können. Harborth (1991: 60f; 105) spricht in diesem Kontext von der "engines-of-growth"-Theorie: "Dauerhafte Entwicklung erfordert nach dieser Sichtweise also Wirtschaftswachstum von 3 bis 4 Prozent in den Industriestaaten. Dies erachtet die Brundtland-Kommission als notwendig für eine Neubelebung des Wachstums der Weltwirtschaft." (Luks 2000: 21f.) Um negative Folgen für die Umwelt zu vermeiden, fügt die Kommission an: "Diese Wachstumsraten können dauerhaft im Bezug auf die Umwelt sein, wenn die Industrienationen weiterhin wie kürzlich ihr Wachstum derart verändern, dass weniger Material- und Energie intensiv gearbeitet wird und dass die effiziente Nutzung von Materialien und Energie verbessert wird." (Hauff 1987: 55) Auch hier überwiegt der Optimismus der Brundtland-Kommission, der sich durch den ganzen Brundtland-Bericht zieht. Ein "Umsichgreifen des ökologischen Verfalls" sieht die Kommission nicht (Hauff 1987: 1).

3.2 Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit und diskutierte Zielkonflikte

Im Zusammenhang mit der Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzeptes stehen häufig Zielkonflikte zur Diskussion. Hierzu gehören in erster Linie Konflikte zwischen Umweltschutz und Wettbewerbsfähigkeit

(ökonomische versus ökologische Dimension) als vermeintlich unüberwindbarer Gegensatz oder soziale Sicherheit/Beschäftigung und Umweltschutz (soziale versus ökologische Dimension). Hinzu treten die unterschiedlichen Ansprüche der verschiedenen gesellschaftlichen Akteure im Kontext der Nachhaltigkeit. Im Folgenden wird sowohl auf das Zusammenspiel der Nachhaltigkeitsdimensionen als auch auf ihre Zielkonflikte eingegangen.

Das im Umfeld der Weltumweltkonferenz in Rio de Janeiro entstandene Drei-Säulen-Modell basiert auf der Triple-Bottom-Line von John Elkington aus dem Jahr 1989. Das Modell soll integrativ auf die drei Säulen soziale Verantwortung, Ökologie und Ökonomie wirken und den Umweltschutz aus seiner bisher additiven Rolle herauslösen.²² Die drei Dimensionen bedingen sich demnach nach Graap (2001: 211) gegenseitig, sind gleichwertig und stehen möglichst in einer ausgewogenen Balance zueinander: „Die Bedeutung des Nachhaltigkeitsleitbildes wird darin gesehen, dass die ökologische Frage aus der Isolierung heraus geholt und zum unabdingbaren Bestandteil der gesellschaftlichen Entwicklung erkannt wurde.“²³ In strenger Auslegung ist Nachhaltige Entwicklung entsprechend nur durch die gleichzeitige Umsetzung aller drei Dimensionen realisierbar. Aus dieser integrativen Betrachtung der drei Zieldimensionen ergeben sich Inhalte und Ziele der Nachhaltigkeit (vgl. Voss 1997; Jörisen et al.

22 Das „Nachhaltigkeits-Dreieck“ oder „Drei-Säulen-Modell“ wird oftmals um eine vierte politisch-institutionelle Dimension ergänzt, die auf die Bedeutung von Partizipation und die Rolle der Bürger sowie institutionelle Reformen abhebt. Dadurch wird bereits der Blick auf Umsetzungsaspekte und gesellschaftliche Voraussetzungen für Nachhaltige Entwicklung gerichtet. Aus der Berücksichtigung dieser vierten Dimension resultiert der von Gehrlein (2000: 20) dargestellte „Nachhaltigkeits-Tetraeder“. Vereinzelt wird auch die kulturelle Dimension als eigenständige Dimension neben Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung betrachtet. Vgl. hierzu auch Grunwald 2006.

23 Graap (2001: 211) führt weiter aus, dass die Bedeutung der Nachhaltigkeit für ihn auch darin liegt, dass die Komplexität in das Leitbild hinein geholt wird.

1999).²⁴ In der praktischen Umsetzung des Modells ergeben sich zahlreiche Zielkonflikte, die auch und gerade für die Unternehmen die Umsetzung des nachhaltigen Wirtschaftens erschweren (Bossel 1998). So bedingt die Erfüllung eines Ziels oftmals die Nichterfüllung anderer Ziele (Tremmel 2003: 119). Diese Zielkonflikte resultieren nicht nur aus der Komplexität und der Vagheit des Konzeptes, sondern auch aus den Einflüssen und Abhängigkeiten, die zwischen den Dimensionen und Zielen bestehen sowie den verschiedenen Ansichten und Bedürfnissen der einzelnen Akteure. Je nach Intention kann es zu einer unterschiedlichen Gewichtung der drei Dimensionen kommen, so dass im Drei-Säulen Modell festgelegt werden muss, in welchem Verhältnis wirtschaftlicher Wohlstand, soziale Gerechtigkeit und Umweltschutz stehen sollen. Wenn Nachhaltigkeit als eine regulative Idee verstanden wird, kommt hinzu, dass diese Orientierungen und Entscheidungsregeln in einem fortwährenden Prozess der Standortbestimmung regelmäßig überprüft werden müssen.²⁵

Meyer-Abich (2001: 303) merkt zu Recht an, dass die beschworene Gleichgewichtung der drei Zieldimensionen nicht nur positiv zu betrachten ist. Vielmehr wäre es für die Nachhaltigkeit besser, würde man die Dimensionen getrennt voneinander betrachten, da der Umweltschutz durch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und die soziale Verantwortung wieder zu einer additiven Größe zu drohen wird und so keine gleichrangige Umsetzung der Zieldimensionen der Nachhaltigkeit erfolgen kann. Entsprechend könne beim Drei-Säulen Modell nicht von der Gleichrangigkeit der drei neben geordneten

24 Hier besteht die Gefahr, dass der integrative Gedanke der Nachhaltigkeit bei der Operationalisierung keine Berücksichtigung findet und die Dimensionen in ihrer Ausgestaltung separiert existieren und so etwa Umweltpolitik wieder als additives Themenfeld behandelt wird.

25 Die Aufstellung der Regeln durch die Enquete-Kommission des 13. Bundestages führte zu dem Eindruck, dass soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit losgelöst voneinander umgesetzt werden kann. Gehrlein (2000: 26f.) weist zu Recht daraufhin, dass die Frage nach der Integration der drei Zieldimensionen offen bleibt. Die Ausführungen von Jörisen et al. (1999) überzeugen darin, dass die Dimensionen der Nachhaltigkeit, anders als bei den Vorschlägen der Enquete-Kommission des 13. Deutschen Bundestages, weiter integrativ zusammenstehen.

Zieldimensionen, sondern von Teilen hierarchisch unterschiedlicher Ziele gesprochen werden. "Wenn aber abverlangt wird, dass die Erhaltung des Ganzen ebenso viel Gewicht haben soll, wie die des Teils und sogar die des Unterteils, so ist nach dem Dreisäulentheorem der Unterteil - die Wirtschaft - der harte Kern, auf den es eigentlich ankommt und der insoweit den umfassenden Wirklichkeiten - der Gesellschaft und der Natur – vorgeordnet ist. Zuerst kommt die Wirtschaft, dann die Gesellschaft und zuletzt das Ganze der Natur - das ist die Machtkonstellation, in der das Nachhaltigkeitsprinzip sein politisches Entree gefunden hat." (Meyer-Abich 2001: 303)²⁶

Da ökologische, ökonomische und soziale Probleme miteinander verbunden sind und voneinander abhängen, können sie nach Ansicht von Mathieu (2002: 35) auch nicht isoliert voneinander gelöst werden. „Für eine erfolgreiche dreidimensionale Nachhaltigkeit sollte folglich versucht werden, potentielle Konflikte zu entschärfen, Abhängigkeiten zu beachten und Zielharmonien verstärkt zu nutzen.“ (Mathieu 2002: 35f.)

In der Betrachtung der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit stehen Aspekte, wie der Erhalt der Natur in ihrer Funktion als Quelle und Senke, als Lebensgrundlage des Menschen im Vordergrund. Dazu steht die Nutzung nicht-erneuerbarer Energien und Ressourcen im Mittelpunkt insbesondere im Kontext der intergenerativen Gerechtigkeit. Der Umfang dieser Nutzung ist wiederum in der Wahl des Grades der Nachhaltigkeit (starke und schwache) festzulegen. Grundsätzlich ist der Nutzung erneuerbarer Energien, Vorzug zu gewähren. Unternehmen können auf die Nutzung regenerativer Kraftstoffe setzen, z.B. von so genannten Biokraftstoffen, die als Biodiesel oder Bioethanol bereits aus Pflanzen hergestellt werden können. Dem Gedanken der

²⁶ Andere Ansätze vertreten hingegen eine klare Hierarchisierung der Teilsysteme und somit auch der Zielebenen. So wird z.B. die Nachhaltigkeitspyramide zur Veranschaulichung herangezogen (BMU 1998a; Abb. bei Gehrlein 2000: 21), die ausdrücken soll, dass die Basis menschlichen Handelns die natürlichen Systeme sind. Auf dieser Basis erfolgen die wirtschaftlichen Aktivitäten, die wiederum für den Bereich Soziales und Kultur eine entsprechende Entwicklung ermöglichen, indem sie hierfür erforderliche (finanzielle) Ressourcen erwirtschaften.

Senkenfunktion der Natur kann mit entsprechenden Recyclingverfahren entsprochen werden. Derzeit gravierendstes Problem ist die Klimaproblematik, die von klimaschädlichen Emissionen insbesondere Kohlendioxid verursacht wird. Grundsätzlich darf die Freisetzung von Stoffen nicht die Aufnahmefähigkeit von Umweltmedien und Ökosystemen überschreiten. Technische Risiken, die der Umwelt Schaden zufügen können, sollten vermieden werden.²⁷

Für die Unternehmen bedeutet die Anwendung dieser Kriterien grundsätzlich die Orientierung an einem vorsorgenden Umweltschutz. Neue Lösungswege müssen betriebsintern und entlang des gesamten Lebenszyklus eines Produktes beschritten werden. Hier geht es um Ressourcenverbrauch, Fertigungstiefe, Produktqualität, Entsorgung und Immissionen. Ökologische Schwachstellen gilt es zu erkennen, zu vermindern und zu vermeiden, z.B. durch die Entwicklung umweltverträglicher, innovativer Technologien.

Die Definition der Elemente der ökonomischen Dimension geht einher mit der Benennung der Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens. Auf einer sehr allgemein angesetzten Ebene umfasst dies die Ausgestaltung der Wirtschaftsordnung und der darin implizierten Spielregeln des Wettbewerbs, der Preise und des Erhalts der ökonomischen Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft. Unternehmen finden in dieser Wirtschaftsordnung alle Möglichkeiten zur Umsetzung ihrer wirtschaftlichen Interessen vor. Dies umfasst das Auftreten auf dem Markt, der (brancheninterne) Wettbewerb, die Produkt- und Preisgestaltung. Aus Sicht der Unternehmen ist der Umgang mit der Natur für den Produktionsprozess nur Randbedingung, denn der Zweck des Handelns ist das Wirtschaftsergebnis.

Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen, Gewährleistung einer Grundversorgung als Absicherung gegen soziale Lebensrisiken, Chancengleichheit in Bezug auf den Zugang zu Bildung, Information und beruflicher Tätigkeit und die Erhaltung der sozialen Aspekte wie Toleranz, Solidarität und Gemeinwohlorientierung sind als

²⁷ Zudem gilt es, die Schönheit der Natur als kulturellen Wert zu erhalten.

wesentliche Merkmale der sozialen Dimension zu sehen.

Im Kontext einer Nachhaltigen Entwicklung kommt den Unternehmen auch die Aufgabe der Verantwortungsübernahme zu.²⁸ Als Akteur der Nachhaltigkeit sollen sie Verantwortung für die Folgen ihres wirtschaftlichen Handelns tragen. So kommt ihnen die Verantwortung für den Erhalt von Arbeitsplätzen, dem Gesundheitsschutz, der Vermeidung von Ausbeutung, Kinderarbeit und Diskriminierung zu. Um diese Grundsätze entlang des Lebenszyklus der hergestellten Produkte zu garantieren, erhält die Ausgestaltung der Lieferantenbeziehungen zukünftig eine besondere Bedeutung.

Aufbauend auf diesen „Leitplanken“, die sich aus den strukturellen Wesensmerkmalen der Nachhaltigkeit und den inhaltlichen Elementen der drei Dimensionen ergeben haben, gilt es, im Weiteren eine Handlungsanleitung aufzustellen, mittels derer operationalisierte Schritte definiert werden können.

Nach Jörisen et al. (1999) lassen sich zunächst drei generelle Ziele ableiten:

- Sicherung der menschlichen Existenz,
- Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials und
- Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten.

Diese Ziele übernehmen die Funktion erster allgemein gültiger Orientierungen und Entscheidungsregeln. Sie sollen im Prozess der Nachhaltigen Entwicklung integrativ berücksichtigt werden. Auf der Basis der Brundtland-Definition spezifizieren Jörisen et al. (1999) neben ihren generellen Zielen in einem nächsten Schritt so genannte „Was-Regeln“ und „Wie-Regeln“. „Was-Regeln“ beinhalten substantielle Mindestanforderungen an eine Nachhaltige Entwicklung für alle Menschen aller Generationen (vgl. Jörisen et al. 1999: 34ff.). So

²⁸ Vgl. Kap. II 5.3 „Konkretisierung der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit für Unternehmen: Das Corporate-Citizenship-Modell“.

beziehen sich die „Was-Regeln“, die dem Nachhaltigkeitsziel „Sicherung der menschlichen Existenz“ zugeordnet sind, u.a. auch auf den Schutz der menschlichen Gesundheit, die Vermeidung unvertretbarer Umweltrisiken, die Gewährleistung der Grundversorgung und die selbständige Existenzsicherung. Für das Nachhaltigkeitsziel „Erhaltung des gesellschaftlichen Produktionspotentials“ formulieren Jörisen et al. (1999) die nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen, nicht-erneuerbarer Ressourcen und dem Erhalt der Umwelt als Senke als wesentliche „Was-Regeln“. Die wesentlichen „Was-Regeln“, die dem Nachhaltigkeitsziel „Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten“ zugeordnet sind, sind die gerechte Verteilung der Umweltnutzung, die Erhaltung der kulturellen Vielfalt, der gerechte Zugang zu Bildung, Information und beruflicher Tätigkeit, die gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung sowie die Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen.

Die Auflistung der Regeln wird den drei generellen Nachhaltigkeitszielen zugeordnet. Die anschließend zu definierenden „Wie-Regeln“ zeigen den Weg zur Erfüllung dieser Bedingungen an. Aufgrund des minimalen Charakters wird unterstellt, dass die Regeln im Prinzip alle gleichzeitig erfüllbar sind, d.h. die Regeln sind immer in der Gesamtheit zu sehen (Jörisen et al.. 1999: 44ff.). Die „Wie-Regeln“ definieren Jörisen et al. (1999) als Internalisierung sozialer und ökologischer Folgekosten, angemessene Diskontierung, Verbesserung der internationalen Wirtschaftsbeziehungen, Förderung der internationalen Zusammenarbeit, Reflexivität von Institutionen und Erwartungskonformität (Gehrlein 2000: 30f.).

4 Zwischenfazit

Zu den grundlegenden Charakteristika des Leitbildes der Nachhaltigkeit gehören die Dreidimensionalität (Ökologie, Ökonomie und Soziales), eine wenig spezifische Begrifflichkeit und vage Definitionen. Hinzu

kommen Schwierigkeiten in der Operationalisierung, eine Ausrichtung als Lern-, Such- und Erfahrungsprozess und als regulative Idee.

Die bisherige Betrachtung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung hat gezeigt, dass seine Definitionen insgesamt von dem Wunsch nach Konsens geprägt sind. Den Definitionen mangelt es an Schärfe, an Orientierung und Ausrichtung. Das Leitbild bleibt daher vage und zeigt, ganz im Sinne einer regulativen Idee, das Ziel nicht aber den Weg zum Ziel. Neben der Komplexität und Konflikthaftigkeit der Nachhaltigkeit verweisen die Definitionen auf eine globale Perspektive bezogen auf die Problemanalyse von Umweltzerstörungen und auf die Strategien zu deren Lösung. Hinzu treten die untrennbare Verknüpfung zwischen Umwelt- und Entwicklungsaspekten und die Realisierung von inter- und intragenerativer Gerechtigkeit. Dennoch lässt sich bei weiterer Betrachtung ein Orientierungsrahmen entwickeln.

Zunächst verweist die Darstellung der Definitionen zum Leitbild und Konzept auf die Wesensmerkmale Anthropozentrismus, Naturerhalt, Gerechtigkeit, Gleichheit, Ganzheitlichkeit und Langfristigkeit, von denen die drei Merkmale Ganzheitlichkeit, Querschnittsorientierung und Langfristorientierung als sinnvoll für die weitere Erarbeitung der Elemente unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation erscheinen. Der Aspekt des Naturerhalts wird im Kontext des Merkmals Gerechtigkeit i.S. der Gerechtigkeit gegenüber der Natur weiter betrachtet. Die Weiterverfolgung des Merkmals Anthropozentrismus erscheint für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit nicht zielführend.

Die Wertkategorie Ganzheitlichkeit zeichnet sich durch ihre vertikale Ausrichtung aus, die die Betrachtung aller Unternehmensgrößen und aller Hierarchieebenen umfasst und durch ihre horizontale Ausrichtung, die auch alle Unternehmensbranchen einschließt.

Nachhaltige Entwicklung wird in ihrer Umsetzung durch ihre Komplexität erschwert. Die Querschnittsorientierung rekuriert daher auf die Betrachtung, der drei Dimensionen und auf ihre Verflechtungen

untereinander und zielt dabei auch auf die breite Einbindung aller Akteure und damit auf die Notwendigkeit einer breiten Trägerschicht ab. Die Langfristorientierung verweist auf die zeitliche Ausrichtung des Konzeptes und damit auf die langfristige und dauerhafte Sicherung menschlicher Existenz. Nachhaltigkeit ist auf Dauer angelegt und zeitlich nicht begrenzt. Ein Ende bzw. die vollständige Erfüllung einer Nachhaltigen Entwicklung ist folglich nicht möglich.

Mit der Deskription des Nachhaltigkeitskonzeptes wurde nicht nur auf die Komplexität der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und soziale Verantwortung hingewiesen, sondern auch auf deren Verzahnung und Konflikthaftigkeit. Idealerweise sollten die drei Dimensionen in harmonischer, ausgeglichener Balance zueinander stehen.

Aus der Betrachtung des Konzeptes Nachhaltigkeit resultiert im nächsten Schritt eine Verortung der Unternehmen als Nachhaltigkeitsakteure. Die Unternehmen werden dabei in ihrer Gesamtheit und nicht branchenspezifisch betrachtet, so dass die Darstellung ihrer Motivationen, Ziele und die Ausprägungen in den Dimensionen allgemein gültiger Natur ist. Es stellt sich aber zunächst die Frage nach der Motivation der Unternehmen für Nachhaltigkeit. Es wird vermutet, dass eine ethisch-moralische Begründung, wie sie aus der Brundtland-Definition herauszulesen ist, die Unternehmen vermutlich ebenso wenig überzeugen wird, wie die appellative Begründung der Agenda 21. Mit der Entscheidung für ein Nachhaltigkeitsengagement, stellt sich für die Unternehmen die Frage nach der Intensität des Engagements und der Konkretisierung der Unternehmenstätigkeit in den drei Dimensionen. Diesen Fragen gilt es im folgenden Kapitel nachzugehen.

Die hier aufgestellten Elemente dienen in der Auseinandersetzung um Nachhaltigkeit den Unternehmen als so genannte Leitplanken. Sie sind richtungsweisend und helfen, Grundlagen für eine unternehmerische Nachhaltigkeitsvision und -strategie und eine darauf aufbauende Kommunikation zu entwickeln.

5 Unternehmen als Akteure der Nachhaltigkeit?

Die Einordnung der Unternehmen als Akteure der Nachhaltigkeit und der Umsetzung des Konzeptes der Nachhaltigkeit in unternehmerisches Handeln erfolgt im Kontext der erwarteten praktischen Bezüge im Anschluss an die Darstellung des Konzeptes der Nachhaltigkeit. Um zu einer Aussage zur Bedeutung der Nachhaltigkeit zu gelangen, findet zunächst die Verortung der Motivation unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements und damit die Frage nach den Gründen für unternehmerische Nachhaltigkeit statt. Mit der Entscheidung für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in die unternehmerische Strategie stellt sich hier die Frage nach der Konkretisierung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension der Nachhaltigkeit für die Unternehmenstätigkeit. Mit der Konkretisierung der einzelnen Dimensionen erfolgt auch die Aufstellung von Zielen und möglichen Regeln zur Zielerreichung.

5.1 Konkretisierung der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit für Unternehmen: Präventives Krisenmanagement oder überzeugtes Ecopreneurship?

Unternehmen werden zunehmend in der Pflicht gesehen, einen Beitrag für die Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklung zu übernehmen. Die Agenda 21 verweist darauf in Kapitel 30 „Stärkung der Rolle von Handel und Industrie“:

„Die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen spielt eine zentrale Rolle in der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes. Stabile politische Rahmenbedingungen geben der Privatwirtschaft Möglichkeiten und Anstöße zu einem verantwortungsbewussten und effizienten Handeln und zur Verfolgung langfristig ausgerichteter Strategien. Höherer Wohlstand, ein vorrangiges Ziel des Entwicklungsprozesses, entsteht vor allem durch die wirtschaftlichen Aktivitäten der Privatwirtschaft. Sowohl große als auch mittlere und kleine Wirtschaftsunternehmen im formellen ebenso wie im informellen Sektor

schaffen wichtige Handels-, Beschäftigungs- und Existenzsicherungsmöglichkeiten. (...). Die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen und die sie vertretenden Verbände sollen gleichberechtigte Partner bei der Umsetzung und Bewertung von Maßnahmen in Zusammenhang mit der Agenda 21 sein.“²⁹

Unternehmen werden verstärkt als Sozialpartner gesehen, die sich mit Partizipation im Unternehmen im Sinne der Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetze beschäftigen und verantwortlich für die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter sind.³⁰ Diese Verantwortungsübernahme dient immer auch unternehmerischem Bestrebungen wie dem Erhalt der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit durch die Beschäftigung hochqualifizierter Mitarbeiter.

Im Zuge der Zunahme von Umweltverschmutzung wird den Unternehmen verstärkt die Verantwortung für diese industriellen Großgefahren zugewiesen. Dyllick (1990) spricht von der Umweltexponiertheit eines Unternehmens, wenn dieses durch seine Produkte und Produktionsweisen die Funktionen der Natur als Quelle und Senke im Vergleich zu anderen Unternehmen und ihren Branchen übermäßig beansprucht. Zu besonders umweltexponierten Branchen zählen Unternehmen der Chemie- und Pharmabranche, der Mineralölindustrie sowie der Automobilindustrie.

Treffen Kriterien der Umweltexponiertheit mit Kriterien zusammen, die Rückschlüsse auf mangelnde soziale Verantwortungsübernahme schließen lassen, kann von einer Nachhaltigkeitsexponiertheit gesprochen werden.

29 Die Agenda 21 setzt den Schwerpunkt für die Privatwirtschaft bei den genannten Maßnahmen im Bereich des Umweltmanagement und der umwelt- und ressourcenschonenden Produktion. Zwei so genannte Programmbereiche werden explizit genannt, in denen die Unternehmen tätig werden sollen: Förderung einer umweltverträglichen Produktion und einer verantwortungsbewussten Unternehmerschaft.

30 Die Sozialberichterstattung der 1970er Jahre kann als ein kommunikativer Ausdruck dieser Auseinandersetzung gesehen werden. Vgl. hierzu Kap. III 2.2 „Soziale Kommunikation von Unternehmen“; vgl. hierzu auch Widuckel 2003.

Nach Schneidewind (2002: 25) ist ein Unternehmen ein nachhaltiges Unternehmen, "(...) das mit Reflexivität, Partizipation, Macht-/Konfliktausgleich und Innovation den ökologischen, sozialen und ökonomischen Nebenfolgen seines Handelns begegnet. Eine solche Strategie wird den vielfältigen Wechselwirkungen, in die Unternehmen eingebunden sind, gerecht. (...) Sie ist jedoch eine Absage an die Fiktion, dass konkrete ökologische Herausforderungen (wie z.B. der Treibhauseffekt, die Eutrophierung unserer Gewässer oder die Zunahme von Abfallmengen) detailliert auf einzelne Unternehmen als ökologische Zielvorgaben herunter gebrochen und zum Maßstab für unternehmerische Nachhaltigkeit werden können, ohne soziale, ökonomische und ökologische Wechselwirkungen sowie die Handlungsspielräume von Unternehmen zu berücksichtigen." (Schneidewind 2002: 30)

Auf der Basis der von Schneidewind (2002) definierten Kriterien für ein nachhaltiges Unternehmen führt Glatzner (2002) weitere Aspekte an, die einer Charakterisierung dienen können. "Auf den ersten Blick scheint es relativ einfach zu sein, festzustellen, ob ein Unternehmen als "nachhaltigkeitsfreundlich" oder "nachhaltigkeitsschädlich" zu gelten hat: So kann ein Unternehmen, das mehr Kräfte verzehrt, als es schafft, das seine Arbeitskräfte verschleißt, das die gesellschaftliche Entwicklung belastet und die Umwelt irreversibel stark schädigt, leicht als nachhaltigkeitschädlich identifiziert werden. Auf der anderen Seite sind Unternehmen als nachhaltigkeitsfreundlich zu klassifizieren, die wirtschaftlich florieren, dabei soziales Kapital aufbauen, die Umwelt schonen und positive gesellschaftliche Entwicklungsprozesse anstoßen. In der komplexen und vielfältigen Realität der Wirtschaft ist jedoch eine derartige eindeutige Beurteilung in der Tat kaum oder nur sehr eingeschränkt möglich. Einzelwirtschaftlich nachhaltigkeitsfreundlich orientierte Unternehmen können je nach Kontextsituation von ihrer Gesamtwirkung sogar nachhaltigkeitschädlich sein, während eindimensional ausgerichtete Unternehmen, weil sie beispielsweise die technischen Voraussetzungen für ein umweltfreundliches Produktionsverfahren

liefern, nachhaltigkeitsfreundliche Effekte hervorrufen. Und schließlich ist nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung noch lange kein Garant für die nachhaltige betriebliche Existenz- und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens." (Glatzner 2002: 50)

Für diese Arbeit wird ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen wie folgt beschrieben:

"Unternehmerische Tätigkeiten haben immer auch Auswirkungen auf Menschen und die Umwelt, somit kommt Unternehmen eine soziale und gesellschaftliche Verantwortung für die Folgen ihrer wirtschaftlichen Entscheidungen und für ihre Produkte zu. Nachhaltigkeit muss für Unternehmen die Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Prosperität unter Berücksichtigung ökonomischer, umweltbezogener und gesellschaftlicher Erwartungen und der Berücksichtigung der Bedürfnisse gegenwärtiger und zukünftiger gesellschaftlicher Anspruchsgruppen bedeuten. Im Sinne einer Balance von Ökonomie und Ökologie muss eine nachhaltige Wirtschaftsweise daher zum Ziel haben, die Beeinträchtigung der Natur zu begrenzen ohne die Kernfunktion unternehmerischer Tätigkeit - das Erwirtschaften unternehmerischer Gewinne - und damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu beeinträchtigen."³¹

In Bezug auf das Verständnis der Nachhaltigkeit in ihrer Bedeutung für die Unternehmen, stellt sich damit auch die Frage, was Nachhaltigkeit für die unternehmerische Tätigkeit bedeutet und welche Hindernisse und Barrieren existieren sowie die Frage danach, in welcher Form der Prozess zur Nachhaltigkeit gestaltet sein sollte.

Unternehmerisches Engagement für Nachhaltigkeit folgt nicht nur der

³¹ Für Unternehmen bedeutet die Realisierung der Nachhaltigkeitsprinzipien, ihr Portfolio an Produkten und Produktionsweisen sowie ihre Rolle in der und für die Gesellschaft im Dialog mit ihren Stakeholdern (permanent) zu hinterfragen und ggf. zu korrigieren. Die Drei-Säulen-Theorie dient entsprechend der Orientierung und der eventuellen Kurskorrektur. Vgl. u.a. Hardtke/Prehn 2001: 73; Loew 2001.

appellativen Handlungsmaxime der Agenda 21, sondern ist immer auch Bestandteil eigener unternehmerischer Vorteilssuche. Unternehmerisches Nachhaltigkeitsengagement kann der Imageaufwertung dienen und damit dem Streben nach Erhalt der unternehmerischen Überlebenssicherung im Sinne einer „License to operate“ entsprechen und damit der Risikoabwehr dienen. Unternehmen in ihrer Funktion als Organisation im gesellschaftlichen Beziehungsgeflecht sehen sich verstärkt gesellschaftlichen Ansprüchen, Bedürfnissen und Interessen gegenüber, die (weitestgehend) zu berücksichtigen sind.

Instrumente wie ökologische Frühwarnsysteme oder Stakeholder-Dialoge können dazu beitragen, Unternehmen für mögliche Defizite in ihrem Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement zu sensibilisieren und Vorsorge zu treffen (Jochum 2002: 41) und damit die Glaubwürdigkeit in die Unternehmensaktivitäten zu stärken.³²

Für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist ein strategisch ausgerichtetes Anspruchsgruppenmanagement daher notwendig, denn jedes Unternehmen ist in ein bestimmtes Geflecht von Beziehungen zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen eingebunden, die durch das Handeln des Unternehmens beeinflusst werden und die ihrerseits wiederum versuchen Einfluss auf das Unternehmen zu nehmen.³³ Seydel (1998: 30ff) spricht von den strategischen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Dazu zählt sie alle jene Anspruchsgruppen, auf die das Unternehmen dermaßen angewiesen ist, dass eine Nichterfüllung ihrer Ansprüche das Unternehmensgeschehen wesentlich beeinflussen kann. Ihre Bedeutung ist umso höher, je mehr Unsicherheiten von den

32 „Today the purpose of companies, which are now social institutions in their own right, is not to promote the common good but to meet market needs while making a profit (as an indicator that they have added more value than resources they have used).“ (Steger 2004: 3)

33 Das Kriterium der Betroffenheit geht in der Analyse der gesellschaftlichen Bezugsgruppen des Unternehmens im Kontext der Nachhaltigkeit weit über die rein ökonomische Beziehung zum Unternehmen hinaus. Dabei reagiert es auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt. Vgl. u.a. Matten 1998: 171; Köppl 2000; Aulinger 1996; Janisch 1993.

Ansprüchen ausgehen, je weniger sich ein Unternehmen diesen Ansprüchen entziehen kann und je größer der Einflussgrad der Anspruchsgruppe ist (Seydel 1998: 30ff.).³⁴ Dazu gehören alle Anspruchsgruppen, die in einer ökonomischen Beziehung zum Unternehmen stehen oder in irgendeiner Weise von den Interessen des Unternehmens abhängen oder auf sie einwirken, wie z.B.

³⁴ Unternehmen können anhand der von Seydel (1998) vorgeschlagenen Kategorisierung ihre Anspruchsgruppen entsprechend bewerten, die Anliegen auflisten und deren Bedeutung für das Unternehmen abwägen. Anschließend gilt es, die Anspruchsgruppen hinsichtlich des Bedrohungspotentials zu analysieren. Dabei ist auch der Einflussgrad der Anspruchsgruppen zur Durchsetzung ihrer Forderungen, auch im Kontext der Akzeptanz in der Gesellschaft, zu betrachten.

Lieferanten,³⁵ Kunden,³⁶ Kapitalgeber, Medien,³⁷ staatliche Organe³⁸, Umweltschutzorganisationen und Bürgerinitiativen³⁹. Zu den wichtigen externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens zählen die Finanzkapitalgeber, da Unternehmen im Kontext der Nachhaltigkeit verstärkt von Seiten der Shareholder nicht nur hinsichtlich ihrer ökonomischen Aktivitäten, ihrer Wachstumsraten und entsprechenden Börsennotierungen bewertet werden, sondern auch verstärkt Aspekte

35 Mit der Forderung nach mehr gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung durch die Unternehmen geht auch die Forderung nach mehr Transparenz in der gesamten Zuliefererkette einher, so dass die Gruppe der Lieferanten für die Unternehmen bedeutsamer geworden ist.

36 Bei der Gruppe der Konsumenten kann der Bezug zum unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagement eine aktive Verhaltensveränderung nach sich ziehen. In der konsequenten Abstrafung unternehmerischen Fehlverhaltens ist dann der nachhaltige Konsum von Bedeutung, der nach Spangenberg (2001: 24) idealerweise umweltbewusst, sozialverträglich, wirtschaftlich und partizipativ ist. Grünewald (2004: 41) weist zudem zu Recht darauf hin, dass Konsumenten nur dann in der Lage sind einen nachhaltigen Konsum zu pflegen, wenn ihnen von Seiten der Unternehmen auch die entsprechenden Informationen zugänglich gemacht werden. Derzeit gibt es verfügbare Informationen insbesondere für den Umweltbereich, allerdings weniger für die soziale Dimension der Nachhaltigkeit. Nachhaltiger Konsum basiert auf entsprechenden Informationen und der Bereitschaft sich mit diesen Informationen gezielt auseinander zu setzen und daraufhin entsprechende Kaufentscheidungen zu tätigen oder ein Produkt mit einem Kaufboykott zu belegen. Es existiert zudem eine Divergenz zwischen nach außen bekundeter Bereitschaft zu ökologieverträglichem Konsum und tatsächlichem Verhalten. Dies führt dazu, dass es in den Unternehmen schwierig ist, die Akzeptanzschwelle für Beeinträchtigungen der ökologischen Umwelt durch die Produkte zu identifizieren und sich entsprechend darauf einzustellen. Vgl. auch Matten 1998: 220.

37 Zu den externen Stakeholdern zählen des weiteren die Medien. Derzeit sind die Nachhaltigkeitsthemen in der medialen Berichterstattung nur wenig zu finden, was auf ein mangelndes Interesse und fehlendem Vorverständnis der Rezipienten auf der einen Seite und fehlender Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten in den Redaktionen auf der anderen Seite zurückgeführt werden kann. Medien können durch ihre Art der Berichterstattung dem Unternehmen einen Imageschaden zufügen, der wiederum Einfluss auf das Verhalten der Konsumenten haben kann. Dieser Informationsprozess kann aber auch von den Konsumenten ausgehen und erst dann von den Medien aufgegriffen werden.

38 Der Staat kann bei Verstößen gegen geltendes Umweltrecht durch eine Verschär-

gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung in den Vordergrund treten. Der Anteil ethischer Investmentfonds ist ansteigend (vgl. auch Seydel 1998: 56ff.). Diese langfristigen Aspekte der Nachhaltigkeit können einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen und damit auf ihren Unternehmenswert haben.⁴⁰

Folgt der Ansatz des Anspruchsgruppenmanagements der Abwehr von Gefahren an Image und Reputation des Unternehmens und kann

fung von Grenzwerten, Erhöhung der Steuern und Abgaben, Einschränkungen der Betriebsgenehmigungen reagieren und damit den Handlungsspielraum der Unternehmen einschränken.

39 Bürgerinitiativen und NGOs bündeln und organisieren die Einwände und Widerstände der betroffenen Bürger innerhalb der Gesellschaft. Ihr Auftreten nimmt zu-meist auf einen konkreten Anlass wie z.B. einen Störfall in einer Chemiefabrik Bezug. "Diese Gruppen wirken sowohl auf das Unternehmen direkt ein, als auch indirekt über öffentlichen Druck in den Medien oder auch über Lobbyarbeit in den entsprechenden politischen Institutionen. Gerade aus diesem Bereich ergibt sich ein extrem hohes Potential unternehmensrelevanter ökologischer Unternehmensrisiken, da diese Institutionen erhebliche ökonomische Restriktionen und Sanktionen für das Unternehmen verursachen können." (Matten 1998: 225) Bei den Unternehmen gilt es grundsätzlich zu bedenken, dass jede Reaktion der Anspruchsgruppen auf das Unternehmensverhalten im Sinne von Kritik zu ökonomischen Beeinträchtigungen für das Unternehmen führt. Wie stark die Reaktion ist und welches Ausmaß die ökonomische Beeinträchtigung hat, hängt einerseits von dem ökologischen Schaden und dem Ausmaß ab, den das Unternehmen angerichtet hat, von der Betroffenheit der Anspruchsgruppen, vom Engagement der Medien (auch von der Dauer des Interesses an diesem Thema durch die Rezipienten und des Lebenszyklus des Issues) und zudem vom vorhandenen Image des Unternehmens. Beispielhaft sei hier der Konsumentenboykott gegen Shell genannt, der als Reaktion auf die Unternehmensaktivitäten von Shell in Nigeria und der angestrebten Versenkung der Ölplattform Brent Spa in der Nordsee entstand.

40 Weitere externe Gruppen sind Versicherungen, Banken, Wettbewerber, Gewerkschaften, Wissenschaft und Nachbarn resp. Anrainer.

Mitarbeiter sind als die wichtigste interne Bezugsgruppe der Unternehmen zu sehen. Das Unternehmen steht zu ihnen durch einen Vertrag in Beziehung, der die Entlohnung und Leistung regelt. Zudem trägt das Unternehmen die Verantwortung für die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter während der Dauer des Arbeitsprozesses. Zu den weiteren internen Gruppen gehören Eigentümer, Eigenkapitalgeber und das Management (Hardtke/ Prehn 2001: 159).

präventiv als auch reaktiv erfolgen, so hat der Ansatz des Ecopreneurships im Kontext der Nachhaltigkeit zum Ziel, aufgrund richtigem ökologischem Verhaltens derartige Auseinandersetzungen mit gesellschaftlichen Gruppen grundsätzlich auszuschließen.

Ausgehend von Ansätzen zur ökoeffizienten Wirtschaftsweise und als Reaktion auf die UNCED-Konferenz 1992 in Rio konstatieren Schaltegger/Petersen (2002) für die Zeit ab 2002 eine Ausdehnung von der ökologieorientierten Wirtschaftsweise hin zu einem nachhaltigen Unternehmertum. Die Kernaufgabe dieser so genannten Ecopreneure liegt im Entdecken und Realisieren der Reichhaltigkeit der Marktchancen. Allerdings sollte der Antrieb hierzu nicht von Vorschriften und Normen oder der möglichen Mehrung betrieblicher Ressourcen ausgehen, sondern vor allem von der Begeisterung für die eigene nachhaltige Geschäftsidee. Dabei geht es, von Umsatz- oder Marktanteilszielen angeleitet, um das Erkennen, Schaffen und Nutzen von Marktchancen der Öko-Innovationen. Ausgangspunkt ist dabei die Überlegung, dass nur solche Unternehmen einen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung leisten, die diese als bedeutendes Ziel erkennen und umsetzen und die einen bedeutenden Nachfrageimpuls in ihrem Markt auslösen. „Ecopreneure streben hohe Marktanteile mit Innovationen zur Lösung von Umweltproblemen an. Ihre Motivation geht dort über herkömmliches Umweltmanagement hinaus, wo nicht nur Umweltschäden und Umweltkosten in der Produktion gesenkt oder exklusive Öko-Nischen bedient werden sollen, sondern umweltbezogene Problemlösungen das Angebotsprofil eines Unternehmens auf eine solide umsatzstarke Basis stellen.“ (Schaltegger/Petersen 2002; vgl. auch: Petersen 2002)

Ökologische Problemlösungen sind allerdings in ihrer Wirkung beschränkt, wenn sie in einer Nische verhaftet bleiben oder wenn die Marktetablierung gar nicht erst gelingt. Daher ist es notwendig, dass die ökologisch innovativen Angebote zum Kerngeschäft gehören und dass sie somit den Massenmarkt ökonomisch erfolgreich erobern (Schaltegger/Petersen 2002).⁴¹

41 Als ein Beispiel für die nicht gelungene Marktdurchdringung eines ökologischen

Ecopreneure konzentrieren sich neben der Steigerung der Ökoeffizienz verstärkt auf das Erreichen von Ökoeffektivität. "Einen ökoeffektiven Charakter erhält Wertschöpfung in Form innovativer Produkte und Dienstleistungen, die einen wirksamen (effektiven) Beitrag zur Lösung ökologischer Probleme und zur Verbesserung der Umweltqualität leisten. Während durch betriebliche Ökoeffizienz Wertschöpfung relativ weniger Schäden verursacht, betrifft Ökoeffektivität die Frage, inwiefern das Unternehmen in der Lage ist, technische oder organisatorische Problemlösungen, die zu einer absoluten Verbesserung der Umweltqualität führen, erfolgreich auf dem Markt anzubieten." (Schaltegger/Petersen 2002)⁴²

Juristische Vorgaben sowie technische und organisatorische Mindeststandards sollen gewährleisten, dass ein Unternehmen am Erreichen seiner primären Zielsetzungen nicht gehindert wird. So kann das Einsetzen von Umweltbeauftragten und die Durchführung von Zertifizierung z.B. nach EMAS oder ISO 14001 dieser Ausrichtung am

Produktes sei hier der Drei-Liter-Lupo von Volkswagen genannt. Er blieb in seinen Verkaufszahlen weit hinter den Erwartungen zurück und bediente daher nur ein exklusives Ökonischensegment. Die Verkaufszahlen liegen bei ungefähr 50.000 Stück in Europa. Die Marktdurchdringung scheiterte vermutlich am Verkaufspreis. (Schaltegger/Petersen 2002).

⁴² Den Umstand des Ecopreneurships grenzen Schaltegger/Petersen (2002) vom "Umweltschutz als treuhänderischen Administrationsakt" und "Öko-Effizienz als Managementaufgabe" ab. Wenn auch der Umweltschutz hier schon eine intensive Beschäftigung und Umsetzung erfährt, liegt in diesen beiden Fällen kein Ecopreneurship vor. Wird Umweltschutz im Unternehmen als Administrationsaufgabe gesehen, liegt demnach eine andere Intention zugrunde. Die Bestandssicherung bezieht sich dann nicht primär auf die Umwelt, sondern auf den eigenen unternehmerischen Handlungsspielraum. Jänicke/Kunig/Stitzel (2000: 291) gelangen zu der Einschätzung, "daß sich eine große Anzahl von Unternehmen "nach Kräften", wenn auch häufig gezwungenermaßen (vor allem durch rechtliche Vorgaben), bemüht, die von ihnen ausgehenden Umweltbeeinträchtigungen zu vermindern - ohne, so die Hypothese, daß sie dabei in der Regel die Grenzen des ihnen Möglichen erreichen und ohne daß davon ausgegangen werden könnte, daß die derzeitigen Bemühungen der Unternehmen eine ausreichende Umweltqualität gewährleisten." (Jänicke/Kunig/Stitzel 2000: 291)

Umweltschutz als Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen gesehen werden.⁴³ Die Diskussion ökologischer Probleme und die Berücksichtigung gesellschaftlicher Interessen wird eher als bedrohlich wahrgenommen, da von ihnen eine Verschärfung des Umweltrechts verbunden mit höheren Kosten und einer Einschränkung des unternehmerischen Handlungsspielraums ausgehen kann.

So kann sich für die Automobilindustrie die Einschränkung ihres Handlungsspielraums aus den ökologischen Problemen ergeben, die aus der Produktion, der Nutzung und der Entsorgung des Produktes Auto resultieren. Diese Umweltbeeinträchtigungen sind z.B. Emissionen von CO₂, Stickoxiden und Feinstaub verursachenden Rußpartikeln (PM₁₀, PM₅), Verbrauch der fossilen Rohstoffe wie Erdgas und Erdöl, ökologische Schäden durch Deponierung von umweltschädigenden Substanzen, zurückbleibender Altfahrzeugbestand sowie Zerschneidung der Natur durch die Verkehrsführung und Flächennutzung für Industrie. Hinzu kommt generell der ungleiche Zugang zu Ressourcen und Energie in der intra- und intergenerativen Verteilung.

Die Ausrichtung des unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements

43 Nach Jänicke/Kunig/Stitzel (2000: 290) kann der Begriff des Umweltmanagements wie folgt definiert werden: "Umweltmanagement ist die planvolle, systematische Anwendung von Strategien und Instrumenten, mit deren Hilfe die umweltbeeinträchtigenden Wirkungen des Unternehmens möglichst weit vermindert werden, ohne das dadurch der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens unvertretbar beeinträchtigt wird. Im Idealfall sichert ein effizientes Umweltmanagement, das ein Element der Gesamtheit des unternehmerischen Managements darstellt, die Unternehmenexistenz und fördert seinen wirtschaftlichen Erfolg."

Umweltmanagementsysteme können Unternehmen als Bausteine eines Nachhaltigkeitsmanagements dienen. Insbesondere Systeme wie Emas (Environmental Management and Audit Scheme) und Qualitätssysteme der ISO 9000er Reihe und das Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 zielen auf Effizienzsteigerung und damit dem Erwirtschaften von Wertschöpfung mit möglichst geringem Umweltverbrauch ab. Vgl. u.a. Stahlmann 2002: 173; Glatzner 2002: 71; Meffert/Kirchgeorg 1998.

kann sich an drei grundlegenden ökologischen Zielen orientieren:

- Schutz der Umwelt,
- Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen und
- Schutz vor gesundheitlichen Gefährdungen.

Für das Nachhaltigkeitsziel „ökologische Verantwortungsübernahme durch Unternehmen“ können in Anlehnung an Jörisen et al. (1999) folgende „Was-Regeln“ zur Umsetzung zugeordnet werden:

- Vermeidung unvertretbarer Umweltrisiken,
- Herstellung umweltverträglicher Produkte (inklusive Anwendung innovativer Technologien),
- Weiterentwicklung des Recycling und Beseitigung der nicht recycelbaren Rückstände im Rahmen der Altautoverwertung,
- tiefgreifende Revision von Produktionsstrukturen und Mobilitätskonzepten,
- Verbesserung von Material- und Ressourcenproduktivität,
- ressourcenschonende und emissionsarme Produktionsweisen,
 - Anlagensicherheit in der Produktion,
- nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen resp. Energiequellen,
- nachhaltige Nutzung nicht-erneuerbarer Ressourcen,
- Erhöhung der Energieeffizienz und Energieeinsparung,
- Nachhaltige Nutzung der Umwelt als Senke und
- Schutz der menschlichen Gesundheit,
- verstärkte Vernetzung der Teilbereiche des Unternehmens (vgl. auch Goldbach 2004: 55)⁴⁴ und
- Ausbau der Lieferantenbeziehungen zur Sicherstellung ökologisch nachhaltiger Bezugsquellen.

⁴⁴ Das Nachhaltigkeitsengagement hat in den Unternehmen zumeist seinen Ursprung im Umweltschutz, da hier Erfahrungen und Kenntnisse entlang des Produktionsentstehungsprozesses zusammengetragen wurden, die jetzt im Kontext der Nachhaltigkeit genutzt werden können.

Ökologisches Engagement muss nicht zwangsläufig im Widerspruch zum Gewinnstreben betrachtet werden. Durchdachter unternehmerischer Umweltschutz kann zu Kosteneinsparungen durch die Verringerung des Abfallaufkommens, des Ressourcen- und Energieeinsatzes und der Entsorgung von Abwasser und Abfall zur Gewinnmaximierung beitragen (Abendroth 1997).⁴⁵ Dieser Aspekt rekurriert auf den Aspekt der Ökoeffizienz, nach dem mit einem Minimum an Rohstoffeinsatz und Schadstoffproduktion maximaler Nutzen erreicht werden kann, der zu einem produktions- und produktintegrierten Umweltschutz führen kann.

Gegenwärtig müssen zahlreiche ökologisch sinnvolle Investitionen aufgrund zu hoher Investitionskosten zurückstehen. Hier tritt die Grundannahme hinzu, dass sich Umweltschutzmaßnahmen für jeden Akteur lohnen müssen, sich auf lange Sicht auszahlen sollten oder binnen kurzer Zeit profitabel sein sollten. Entsprechend lässt sich ein breites Spektrum von Handlungskonzepten unter das Konzept Nachhaltigkeit subsumieren "angefangen beim technologischen Wandel, der zu einer weniger verschmutzungs- und

45 Für ein Unternehmen, das seine Tätigkeit am Ansatz der Ökoeffizienz ausrichtet, sind mögliche Maßnahmen: effizientere Produktionsprozesse mit geringerem Materialverbrauch, verbesserte interne Abläufe sowie neu konzipierte Produkte, die den ökologischen Kriterien und den Ansprüchen der Nachhaltigkeit genügen. Hierzu gehört auch die Reduzierung des Ressourceneinsatzes und die Verlängerung der Lebens- und Nutzungsdauer der Produkte sein.

Auch bei einer Vielzahl von Produkten ist es möglich, die Funktionen des Produktes bei gleichzeitiger Reduktion der Materialvielfalt zu erhalten. Die Kosteneinsparungen ergeben sich aus der geringeren Materialvielfalt, die dazu führt, dass sich die Anzahl der Zulieferer verringert und dass sich der Aufwand für Materiallogistik, Materiallagerung und Transport reduziert. Die geringere Werkstoffvielfalt führt zu Vereinfachungen in der Entsorgung des Produktes und spart entsprechende Kosten dabei ein. Weitere Optimierungspotentiale sind in der Berücksichtigung der Entsorgungskriterien in der Phase der Produktkonstruktion, in der Verringerung des Gewichtes und Volumens der Produkte und in der Erhöhung der Lebensdauer der Produkte zu finden. Das Streben nach weniger Produkten mit weniger Materialeinsatz und entsprechend weniger Abfallstoffen in besserer Qualität mit einer längeren Produktlebensdauer unterstützt den Gedanken der Ökoeffizienz. Vgl. auch von Abendroth 1997: 222.

ressourcenintensiven Produktion führt, über umweltpolitische Maßnahmen, die die Umweltproblematik stärker berücksichtigen aber gleichwohl Wirtschaftswachstum ermöglichen, bis hin zu stärkerer Einbindung von lokalen Nichtregierungsorganisationen und Basisbewegungen.” (Eblinghaus/Stickler 1996: 51)

5.2 Konkretisierung der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit für Unternehmen: Steigerung des Unternehmenswertes und Erhalt der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit

In der Diskussion um Nachhaltigkeit erweisen sich die ökonomischen Aspekte nach wie vor als dominierend. In einer marktwirtschaftlichen Ordnung bildet Wirtschaftlichkeit von Unternehmen die Kernidee unternehmerischer Existenz. Langfristige Existenzsicherung und Steigerung der Gewinne gehören zu den Hauptzielen unternehmerischer Tätigkeit. Diese erfordert weitreichende strategische Entscheidungen, die die eigentlichen gestalterischen Aufgaben der Unternehmensführung ausmachen. Heute gehören insbesondere Innovationen und die Steigerung von Ressourceneffizienz als kritische Erfolgsfaktoren zur Erzielung dieses Erfolges dazu. Durch die ständige Verbesserung von Produkten (auch hinsichtlich ihrer Lebensdauer) und Produktionsprozessen (auch Verfahrenstechniken) kann die Effizienz bei der Herstellung gesteigert, die Kosten und Umweltbelastungen reduziert werden. Investitionen in Nachhaltige Entwicklung durch Unternehmen finden zumeist ihre Begründung in Wettbewerbsvorteilen, Wachstum und Prosperität. Um mit Nachhaltiger Entwicklung Wertsteigerung zu erzielen, sollten Innovationsleistungen verstärkt, das Unternehmensimage und die Wettbewerbsvorteile verbessert und auf ein Wiederbeleben und eine Expansion des Wertes auch aus Umweltaktivitäten gesetzt werden. Hier bestehen Möglichkeiten für eine

nachhaltige Unternehmensentwicklung.⁴⁶

⁴⁶ Immler (1993; zit. nach Blättel-Mink 2001: 14) spricht von einer Unterscheidung zwischen monetärer Nachhaltigkeit als dem Grundziel der Wirtschaft und ökologischer Nachhaltigkeit als einem höchstens vermittelten Ziel. Damit eng verknüpft ist der Übergang von einem quantitativen zu einem qualitativen Wachstumsstreben. Qualitatives Wachstum erfordert eine Umorientierung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Innovationsgeschehens durch ökologische Innovationen.

Im Handlungsfeld des nachhaltigen Investments bieten sich zunächst viele Chancen der Gewinnverbesserung und der Wettbewerbspotentiale für Unternehmen. Sie reichen von Kosteneinsparungspotenzialen, verbessertem Zugang zum Kapitalmarkt über Risikoverminderung bei der Vermögensanlage bis hin zur Verbesserung des Unternehmensimages.⁴⁷ Unter nachhaltigem Investment werden dabei Geldanlagen verstanden, die neben den traditionellen Kriterien einer Finanzanlage (Rentabilität, Sicherheit und Liquidität) zusätzliche nicht-finanzielle Aspekte bei der Mittelverwendung berücksichtigen. Dabei handelt es sich um soziale und umweltbezogene Aspekte oder gesellschaftliche Auswirkungen. Im Kontext von Nachhaltigkeit wird verstärkt die Frage diskutiert, wie die Akteure auf den Kapitalmärkten zu einer Nachhaltigen Entwicklung beitragen können. Die überwiegend kurzfristig ausgerichteten Investmentstrategien stellen insbesondere langfristig-orientierte Anleger vor die Frage, ob sich mit kurzfristig erreichten Investments auch auf lange Sicht wirtschaftlicher Erfolg zum Wohl der Gesellschaft erzielen lässt.

Durch die Ausrichtung am Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung können Unternehmen ihre Attraktivität bei der wachsenden Zahl nachhaltig-orientierter Investoren und damit ihren Zugang zu dem Kapital verbessern, das unter Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte

⁴⁷ Eine Umfrage der Unternehmensberatung Arthur D. Little in den Jahren 1997/1998 bei 481 Unternehmen in Europa und den USA ging der Frage nach, inwieweit das Konzept der Nachhaltigkeit als eine Möglichkeit zur Schaffung bzw. Steigerung von Unternehmenswert wahrgenommen wird und wie die Pläne der Unternehmen für die Zukunft aussehen. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Unternehmen seit der Weltumweltkonferenz von Rio de Janeiro zu einem wachsenden Grad die unternehmerischen Potenziale der Nachhaltigkeit für das Wachstum und den Erfolg erkannt haben. Für 94% der befragten Unternehmen ist Nachhaltigkeit daher ein wichtiges Thema, 82% sind davon überzeugt, dass sich mit Nachhaltigkeit Unternehmenswerte erzeugen lassen und 69% der Unternehmen in Europa und 56% in den USA sind nach eigenen Angaben auf dem Weg, diesen Unternehmenswert mit Hilfe von pragmatischen Unternehmensinitiativen zu generieren (vgl. Hardtke/Prehn 2001: 85).

angelegt wird (vgl. Bergius 2002: K 1). Hinsichtlich der langfristigen Sicherung von Kapitalanlagen und der Erwirtschaftung einer angemessenen Rendite, kann die Integration nachhaltiger Kriterien in die Anlageentscheidung Risiken minimieren, die in Zusammenhang mit zukünftigen Veränderungen der sozialen und umweltbezogenen Rahmenbedingungen entstehen und zu erhöhter Sicherheit führen, in langfristig am Markt erfolgreiche Unternehmen zu investieren. Zudem trägt eine veröffentlichte positive Bewertung durch Rating-Agenturen z.B. als "Sustainability Leader" zu einer Verbesserung des Unternehmens- und Markenimages bei. Eine gute Reputation in Sachen Nachhaltigkeit kann zudem Handlungsspielräume gegenüber staatlicher und öffentlicher Regulierung eröffnen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich eine gute Börsennotierung in Zukunft verstärkt an der Sozial- und Umweltperformance der Unternehmen bemessen wird. Demnach beeinflusst nicht die kurzfristige Gewinnerzielung die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, sondern die weitsichtige Verankerung ökologischer und sozialer Prinzipien in profitorientiertes Wirtschaften.⁴⁸ "Shareholders are not longer satisfied by short-term performances; instead they are demanding sound financial returns, lasting economic growth, long-term productivity, increases and sharpened global competitiveness." (Sanchez 2000: 197) Für Analysten und Investoren ist neben finanziellen Kriterien auch die umfassende Bewertung des gesamten Unternehmens entscheidend. Wachsende Bedeutung erhalten dabei nicht-finanzielle Aspekte wie die Reputation, Personalführung, Corporate Governance, gesellschaftliches und ökologisches Engagement. Besonders hervorzuheben sind nach Sanchez (2000: 201) daher die "Sustainability Drivers" die folgende Ansprüche abdecken: Herstellung und Einsatz

⁴⁸ Laut einer repräsentativen Umfrage des Münchner ifo-Instituts aus dem Jahr 2002 gaben 41% der 5788 Befragten Unternehmen an, dass sich aufgrund ihres nachhaltigen Engagements ihre Situation gegenüber der Konkurrenz in den vergangenen zwei Jahren verbessert habe. Zugleich stimmten 58% der befragten Unternehmen der Aussage zu, dass nachhaltiges Wirtschaften eine steigende Bedeutung hat. (Vgl. Nachhaltigkeit lohnt sich doch. Pressemitteilung der Universität Witten-Herdecke. www.uni-wh.de, eingesehen am: 24.09.2002)

innovativer Technologien, Umsetzung von Corporate Governance und die Berücksichtigung der Shareholderinteressen. Eingeschlossen ist dabei das öffentliche Bekenntnis ihres Nachhaltigkeitsengagements.⁴⁹

Der Nischenmarkt der nachhaltigkeitsorientierten Investments ist mittlerweile ein Wachstumsmarkt, der überdurchschnittlichen Zuwachs verzeichnet. In den USA liegt der Anteil ökologisch-orientierter Fonds bereits bei zehn Prozent, in Deutschland bei knapp einem Prozent. Dabei haben diese Fonds immer weniger mit klassischer Ökologie zu tun, sondern spiegeln die Branchenbreite der gesamten Wirtschaft mit nur wenigen Ausschlusskriterien wieder. Positivkriterien sind Markt-, Umwelt- und Sozialleistungen, Ressourcen- und Energieeffizienz, Innovationsvermögen, Umsetzungspotenzial und gute Stakeholderbeziehungen (Rogall 2000: 283ff.). Der Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI) zeigt damit, dass sich Nachhaltigkeit für die Unternehmen auch finanziell lohnt.⁵⁰ Den Grundgedanken des DJSGI definiert Sanchez (2000: 197) wie folgt: "The model is inherently forward-looking: We look for companies whose long term prospects are bright, whose management is clearly superior, and whose focus is on policies and principles that will lead to sustainable shareholder value." Wichtig für die Aufnahme in den DJSGI ist nicht ausschließlich das Unternehmensportfolio, sondern vielmehr die "eco-efficiency" des Unternehmens. "Eco-efficiency leads to a reduction in risk by investing in companies that fulfill eco-efficiency

49 „Sustainability is based on the highest form of management responsibility, stakeholder relations, organizational capability and corporate culture.“ (Sanchez 2000: 201)

50 Der DJSGI ist ein Ableger des Dow Jones Aktienindex und ist aus einer Kooperation mit der schweizerischen Vermögensverwaltungsgesellschaft "Sustainable Asset Management" (SAM) im Jahr 1999 entstanden. Er listet Unternehmen auf, die in ihrer Branche zu den "nachhaltigsten" gehören. Der DJSGI wurde 1999 zum ersten Mal aufgelegt und ist der weltweit erste Aktienindex, dessen Portfolio sich aus Unternehmen zusammensetzt, die nach den Prinzipien der Nachhaltigkeit wirtschaften. In den Index wurden 236 der 2000 größten im Dow Jones Global Index notierten Unternehmen aufgenommen, die gemessen an ihrer Nachhaltigkeit zu den führenden 10% ihrer Branche gehören.

criteria; eco-efficiency is lacking in that new developments and market opportunities arising from the trend sustainability are ignored.” (Sanchez 2000: 197)⁵¹ Sustainability Ratings bewerten mit ökologischen und sozialen Prüfkriterien die Unternehmensführung und ihren Umgang mit den Stakeholdern. Bachmann (2002) geht davon aus, dass die Chancen und Potentiale der Nachhaltigkeit “als eine soziale und wirtschaftliche Kompetenz und als Diskursfähigkeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen noch kaum genutzt” werden. Grundsätzlich stellt sich damit hier die Frage, wie der Wunsch der Investoren nach möglichst risikofreien und renditeträchtigen Investitionsmöglichkeiten genutzt werden kann, um die Umorientierung eines Unternehmens nach dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung zu gewährleisten. Dabei ist besonders die Gesamtstrategie der Unternehmen und die Überzeugungskraft der damit verbundenen Gewinnchancen wichtig. Für Unternehmen ist die Vermittlung dieser Botschaft bei der Neuausrichtung auf Nachhaltigkeit überlebenswichtig. Seit Jahresbeginn 2000 überprüft auch das Rating-Konzept “Corporate Responsibility Rating” (CRR) Anforderungen an Unternehmen hinsichtlich ihrer ökologischen, kulturellen und sozialen Verhaltensweisen. Damit existiert parallel zum Finanz-Rating ein Bewertungsinstrument, das es ethisch-orientierten Kapitalanlegern ermöglicht, die Unternehmen zu identifizieren, die im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung weltweit führend sind (Haßler 2000: 53; vgl. auch Haßler 1998: 90). CRR untersucht und bewertet die Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft und den

51 Die schweizerische Vermögensverwaltungsgesellschaft “Sustainable Asset Management” (SAM) verfolgte in der Zeit von 1994 bis 1999 die Entwicklung der Aktienkurse der sechs führenden Chemieunternehmen und verglich sie mit der Performance von sechs eher als passiv bekannten Unternehmen. Die Öko-Vorreiter erzielten in diesem Zeitraum mehr als 300% Wachstum gegenüber der moderaten Entwicklung von unter 200% bei den Nachzüglern. Von diesem Ergebnis ausgehend wurde ein Indikator für eine nachhaltige Unternehmensführung etabliert, der so genannte Sustainability Index. So scheint nachhaltig-orientiertes Management mit besseren Aktienkursen zu korrelieren. Ähnliche Konzepte wie der DJSI verfolgen die Schweizer Bank Sarasin mit ihrem Konzept der nachhaltigen Vermögensanlage und der Gerling-Konzern. Vgl. auch Bergius 2002.

Kulturen i.S. von Kulturverträglichkeit, den von den Unternehmensaktivitäten betroffenen Menschen i.S. von Sozialverträglichkeit und der natürlichen Umwelt i.S. von Naturverträglichkeit.⁵² Erschwert wird die Arbeit dieser Ratings allerdings dadurch, dass die Unternehmen zu wenig Auskunft über ihre Nachhaltigkeitsperformance geben. "Nur wenn Unternehmen die Herausforderungen und Chancen einer nachhaltigen Entwicklung mit der Konsequenz in ihre Unternehmensstrategie einbeziehen, dass langfristige Wettbewerbsvorteile geschaffen, überdurchschnittlicher Markterfolg erzielt, aber auch überdurchschnittliche Renditen für Anleger erwirtschaftet werden, kann das notwendige Kapital für die strategische Neuausrichtung erfolgreich aufgebracht und richtungsweisend investiert werden." (Hardtke/Prehn 2001: 83)

In enger Verbindung zur unternehmerischen Vermögenssicherung und Gewinnsteigerung müssen die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen gesehen werden, da sie die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit unternehmerischer Aktivitäten unter Beweis stellen. Der frühzeitige Einsatz neuartiger Technologien in der Produktion sowie die Entwicklung neuer ressourceneffizienter und emissionsarmer ökologischer Produktinnovationen verschafft Unternehmen Differenzierungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz. Im Kontext der Wettbewerbsfähigkeit wächst die Bedeutung des sogenannten "first mover advantage". "Diese Gewinne können auf kostensparenden Prozessinnovationen oder auf einer technologischen Führungsrolle beruhen." (Nill/Hübner/Rickert 2000: 50) Derart auf die

⁵² Unter dem Kriterium der Naturverträglichkeit listet das CRR-Rating Beeinträchtigungen der Umwelt durch das Produkt und die Produktion des zu untersuchenden Unternehmens auf. Die unternehmerische Verantwortung auf der Produktebene bezieht sich in der Regel auf Bereiche wie die Herstellung von Produkten mit geringem Energieverbrauch und maximalem Einsatz umweltverträglicher Materialien sowie der Recyclingfreundlichkeit und der Langlebigkeit von Produkten. Unter dem Begriff der Sozialverträglichkeit wird die Verantwortung des Unternehmens gegenüber den eigenen Mitarbeitern und in der Gestaltung der Beziehungen zu gesellschaftlichen Gruppen gefasst. Vgl. auch Bievert/Held 1994.

Zukunftsfähigkeit ihrer Produkte und Produktionsweisen ausgerichtete Unternehmen sind außerdem sensibilisiert, Marktentwicklungen zu antizipieren und entsprechende Maßnahmen ergreifen zu können. Diese verbesserte Marktposition hat auch positive Effekte auf die Marktanteile und den mittel- bis langfristigen Return on Investment. Es stellt sich die Frage, unter welchen Umständen Innovationen zum Pfadwechsel in Richtung Nachhaltigkeit beitragen können. Ökologisch relevante Innovationen benötigen im Normalfall staatliche Unterstützung und/oder feste, langfristige politische Rahmensetzungen für die wirtschaftlichen Akteure.⁵³

Mangelndes Investorenvertrauen kann zu fehlenden finanziellen Ressourcen und mangelnder Planungssicherheit führen und damit zur Erschütterung der Unternehmensstrategie der Nachhaltigkeit.⁵⁴ Für die sozial-ökologisch orientierten Geldanlagen ist ein anwachsendes Interesse der Bevölkerung zu konstatieren und ein damit verbundener Anstieg an nachhaltigkeits-orientierten Fonds. So kannten zu Beginn des Jahres 2001 knapp 20 Prozent der Bundesbürger sozial-ökologisch orientierte Investmentfonds, gleichzeitig bezeichneten 40 Prozent der Bundesbürger diesen Fonds als attraktive Anlagealternative und nannten dabei folgende Entscheidungskriterien: Verbot von Kinderarbeit, Umweltschutz, Sozialleistungen von Unternehmen, Informationspolitik und Minderheitenschutz.

Für die Unternehmen liegen die Schwierigkeiten des nachhaltigen Investments insbesondere in der Kommunikation, dem Monitoring relevanter Themen, den erweiterten Anspruchsgruppenbeziehungen und der zukünftigen Entwicklung des Marktes für nachhaltiges Investment. So bedeutet Kommunikation nachhaltiger Unternehmensthemen die Erzeugung verstärkter Aufmerksamkeit bei

53 Als wesentliche Impulse von Seiten der Umweltpolitik für die vergangenen Jahre sind die Ökosteuer und die verstärkte Unterstützung erneuerbarer Energien zu nennen.

54 Dabei gilt es auch zu bedenken, dass das Nachhaltigkeitskonzept in den Unternehmen einen festen Platz in den Vorstands- bzw. Geschäftsführungssitzungen einnehmen muss, um erfolgreich sein zu können.

den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und die Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen zum Objekt der Kommunikation wird. Die Veröffentlichung von Ratings und Unternehmensinformationen hat meistens auch eine verstärkte Beobachtung des Unternehmens zur Folge, vor allem durch kritisch eingestellte Interessengruppen. Im Falle von Defiziten oder Fehlern bei der Unternehmensbewertung können erhebliche Imageschäden entstehen, die auch finanzielle Konsequenzen implizieren.⁵⁵

Für die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit können daher folgende ökonomischen Ziele für eine nachhaltige unternehmerische Wirtschaftsweise aufgestellt werden:

- Erhalt der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und der License to operate,
- qualitatives Wachstum und Erhalt des Wohlstandes i.S. der Kaufkraft,
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Um auch zukünftigen Generationen Handlungsspielräume zu erhalten, müssen auch volkswirtschaftliche Ressourcen bewahrt werden. Als übergeordnete Ziele ökonomischer Nachhaltigkeit sind die effiziente Befriedigung der Grundbedürfnisse der lebenden Generationen, die Sicherstellung einer effizienten Bedürfnisbefriedigung nachkommender Generationen und die Herstellung der Verteilungsgerechtigkeit

⁵⁵ Insbesondere für international agierende Unternehmen stellt ein unternehmensweites Monitoring relevanter Themen häufig ein Problem dar. Neben der Erfassung von Daten und Informationen an allen Standorten eines Unternehmens ist vor allem die Integration von Zulieferern im Ausland vielfach mit Schwierigkeiten verbunden. Der Markt für nachhaltiges Investment birgt selbst Risiken, die von einer schlechten Performance entsprechender Indizes oder Fonds über rückläufiges Investitionsvolumen bis hin zu Imagerisiken aufgrund strittiger Selektionskriterien bei der Zusammenstellung von Portfolios reichen. Ein Fernbleiben vom Markt für nachhaltige Anlagen kann für Unternehmen Einschränkungen bei der Kapitalaufnahme, negative Beeinflussung des Unternehmensimages und des Kursverlaufs der Aktie sowie Auseinandersetzungen mit kritischen Aktionären bedeuten.

zwischen den Generationen.

In der Debatte um die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit steht die Frage im Vordergrund, wie das ökonomische System dazu beitragen kann, dass künftige Generationen vergleichbare Handlungschancen haben werden, wie sie gegenwärtigen Generationen zur Verfügung stehen. Wesentlicher Bezugspunkt ist dabei das gesellschaftliche Produktivpotenzial bzw. -kapital (zusammengesetzt aus natur-, sach-, personengebundenem Human- und nicht personengebundenem Wissenskapital).

Aufbauend auf den vorhergehenden Ausführungen können folgende Regeln zur Umsetzung für die ökonomische Dimension aufgestellt werden:

- Berücksichtigung ökologischer Grenzen in der Befriedigung der Bedürfnisse der Konsumenten,
 - effizientere Nutzung der benötigten Ressourcen,
 - Kosteneinsparung durch Abfallvermeidung und Minimierung der Abfallerzeugung durch effizientere Produktionsprozesse,
 - verstärkter Einsatz technologischer Innovationen,
 - Sicherung des im Unternehmen vorhandenen Wissens,
 - Erhalt der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit und
 - langfristige Ausrichtung der Wirtschaftsweise und Strukturen.
- (Becker 2001: 57f.).

Zu den ökonomischen Vorteilen der Nachhaltigen Entwicklung zählen für die Unternehmen Kostensenkung, Effizienzsteigerung, häufigere resp. frühzeitigere Produktinnovationen, Risikominderung, Imageverbesserung, Wertsteigerung für Marken und ein besserer Zugang zum Kapitalmarkt. Institutionelle Anleger und Kreditgeber berücksichtigen immer öfter die Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien. Insbesondere bei den Kriterien Effizienzsteigerung, Kostensenkung z.B. durch Ressourcen- und Abfallminimierung wird die Verflechtung mit der ökologischen Dimension für die Unternehmen deutlich. Steger

(2004: 37) verweist in diesem Kontext auf die Verbindung der Bedeutung von Werttreiber und Nachhaltigkeit:

„Sustainability issues can influence all value drivers in a positive or negative way. If they enable dematerialization and more service instead of fixed capital, the impact is positive because the amount of capital employed can be reduced. If governments establish higher pollution standards that can only be met by improved technology, the consequent cost increase will negatively affect the operating profit margin.“

Für Unternehmen hat sich die Gruppe dieser wertschöpfenden Faktoren um zahlreiche, so genannte „weiche Aspekte“ erweitert. Hierzu gehören das Image, die Reputation und die Attraktivität des Unternehmens auf hoch qualifizierte Arbeitnehmer und die Arbeitnehmerzufriedenheit (Steger 2004: 41f.).

5.3 Konkretisierung der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit für Unternehmen: Das Corporate-Citizenship-Modell

Die zentralen Aspekte der sozialen Dimension sind die Begriffe Verantwortung und Engagement. Beide Aspekte rekurren auf die veränderte neue Rolle die Unternehmen heute in der Gesellschaft einnehmen.⁵⁶ Zur Beschreibung dieser Rolle wird der Ansatz des Corporate Citizenship Modells und das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) herangezogen.

Grundsätzlich ist die Forderung nach sozialer Verantwortungsübernahme durch die Unternehmen kein neues Thema, denn Forderungen nach mehr sozialer Gerechtigkeit werden seit mehr als 150 Jahren an die Unternehmen gestellt, insbesondere durch die Arbeitnehmervertretungen. Die Grundsätze der sozialen Nachhaltigkeit

⁵⁶ Im Kapitel II 5.1 „Konkretisierung der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit für Unternehmen: Präventives Krisenmanagement oder überzeugtes Ecopreneurship?“ wurde bereits das Beziehungsgeflecht von Unternehmen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen dargestellt.

gehen über diese Forderungen hinaus und definieren die gesellschaftliche Dimension nachhaltigen Wirtschaftens von Unternehmen neu. Diese Neudefinition bezieht sich dabei auf die Anspruchsgruppen und auf die Komplexität und Intensität ihrer Forderungen. War im Kontext der Forderungen der sozialdemokratischen und sozialistischen Forderungen der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung des 19. und frühen 20. Jahrhunderts deutlicher zu erkennen, welche Gruppe welche Forderung stellte, so ist das Spektrum heute wesentlich weiter und Rückschlüsse auf den Adressaten sind nicht immer direkt möglich. Neben Umweltschutzorganisationen, finden sich Gruppen der Globalisierungsgegner, Verbraucherschützer, Tierschützer und Bürgerinitiativen, die sich auch situativ zusammensetzen.

Unternehmen sehen sich heute stärker als je zuvor mit gesellschaftlichen Ansprüchen konfrontiert, indem sie von den Unternehmen eine Bereitschaft zur Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung für die Folgen unternehmerischen Handelns gefordert wird. Ansprüche sind so z.B. an die Automobilindustrie gerichtet und betreffen die Senkung des Flottenverbrauchs und der Emissionen oder den serienmäßigen Einbau von Dieselpartikelfiltern in allen Modellen.⁵⁷

Die Anspruchsgruppen verfügen heute zudem über weitaus mehr und schnellere Methoden der Beobachtung und der schnellen und globalen Verbreitung der Informationen durch das Internet. Für die Unternehmen geht es heute auch darum, ihre Legitimationsberechtigung zu erhalten. Der Begriff der Verantwortung rekuriert daher immer auch auf ein proaktives Handeln, also auf das Vermeiden schädlicher Verhaltensweisen und erst in einem zweiten Schritt zur Übernahme der Verantwortung für den Fall des Schadenseintritts.⁵⁸ Im Kontext der

57 Gerade in den beiden genannten Beispielen wurde in der Praxis deutlich, dass die Forderungen verschärfter vorgetragen wurden und die Unternehmen einer strengeren Kontrolle unterlagen.

58 Vgl. zur sozialen Dimension des unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements auch Flieger/Sing 2001: 24; Empacher 1999.

globalen Expansion wirtschaftlichen Handelns spielen die Unternehmen eine zentrale Rolle, da sie als wertschöpfende Organisationen in der Globalisierung die eigentlichen Profiteure sind. Durch diesen Erfolg wird ihnen daher auch eine Problemlösungsfähigkeit attestiert. Zudem hat sich auch die Organisation der Unternehmen selbst verändert und viele Unternehmen agieren heute als globale multinationale Konzerne und verfügen über Macht und grenzüberschreitende Einflüsse (vgl. auch Seitz 2002).⁵⁹

Der Ansatz des Begriffes und Konzeptes von Corporate Citizenship nach Westebbe/Logan (1995) knüpft an diese veränderte Rollendefinition an:

“Corporate Citizenship ist das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Es ist der Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist. Das Unternehmen soll sich wie ein guter Bürger für die Gemeinschaft engagieren, es soll ein good corporate citizen sein.” (Westebbe/Logan 1995: 13).⁶⁰ Demnach werden zwischen Bürgern und Unternehmen Parallelen gezogen und entsprechend beiden Gruppen Rechte und Pflichten zugeteilt. Die eigentliche Aufgabe unternehmerischen Handelns, das Erzielen wirtschaftlicher Gewinne und das Leisten eines Beitrages zum

59 Gegenwärtig ist bereits zu beobachten, dass Corporate Citizenship in der Wirtschaftspraxis zunehmend in der Unternehmenskommunikation eine Rolle spielt. Es stellt sich die Frage, ob der Corporate Citizenship-Ansatz nicht auch geeignet wäre, die Rolle der Unternehmen als Akteur einer Kommunikation zur Nachhaltigkeit zu klären.

60 Corporate Citizenship erlangte international in den USA, in Großbritannien und in den Niederlanden Anfang der 90er Jahre eine stärkere Bedeutung. Die Wurzeln von CSR liegen in den Leistungen, mit denen Unternehmen ab Ende des 19. Jahrhunderts auf soziale Missstände und damit auf die Forderungen der Arbeiterbewegungen reagierten. Vgl. auch Günther/Schuh 2003; Walton 1999: 199f..

Steueraufkommen, ist damit nicht mehr ausreichend um als Unternehmen ein „guter Bürger“ zu sein. Beim Ansatz des Corporate Citizenship liegt der Schwerpunkt auf dem Gedanken des Engagements. Neu ist dabei die Betrachtung der Motive des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. Das Spektrum der Motivationen kann von tiefster überzeugter altruistischer Hilfe über Investitionen in das Gemeinwesen bis hin zum geschäftlich intendierten Engagement reichen. Somit ist das Engagement entweder moralisch motiviert oder dient dem Marketing und damit der Erzielung wirtschaftlicher Gewinne (Weiss 2002: 128; vgl. auch Köppl 2000). Für die Unternehmen ist dabei verstärkt ein Zwang zu gesellschaftlichem Wohlverhalten zu spüren (vgl. auch: Ramthun 2005). Diese Verpflichtung der Unternehmen weist auch auf die entscheidende Problematik hin: Durch die Forderungen der Gesellschaft befürchten Unternehmen Nachteile im weltweiten Wettbewerb, die ihr originäres Ziel, die Gewinnmaximierung, einzuschränken drohen.

Parallel zur Entwicklung der Unternehmen, werden die Leistungen des Staates in zunehmendem Maße als unzureichend empfunden. Der Staat als dominanter, zentraler Akteur kann gesellschaftliche Steuerung hinsichtlich einer zunehmenden Zahl weltweit entstehender Probleme und ihrer immanenten Komplexität nicht mehr effizient gewährleisten.⁶¹ Diese Entwicklung wird zudem noch dadurch verschärft, dass die finanziellen Ressourcen des Staates nicht mit den Problemen wachsen und dass er durch demokratische Strukturen, politische Rücksichten und verwaltungsrechtlichen Vorschriften oft nicht schnell und flexibel

⁶¹ Seitz (2002: 10) führt hierfür zwei wesentliche Gründe an:

Der Nationalstaat ist an das Territorialprinzip gebunden. Transnationale und noch mehr globale, funktionale Systeme entziehen sich der Steuerung durch den Nationalstaat, da die den Problemen zugrunde liegenden Dilemmata regelmäßig transnationalen Charakter aufweisen, also auch das Territorium anderer Nationen betreffen. Geschwindigkeit und Komplexität der Entwicklungen verlangen immer raschere und hochspezifische Regelungen, die dem jeweiligen System angepasst sein müssen. Der Staat als zentraler Akteur kann diesen Regelungsbedarf zunehmend nicht mehr gewährleisten.

genug handeln kann.

Der Begriff des Corporate Social Responsibility (CSR) wird zumeist synonym zum Begriff des Corporate Citizen verwendet. Weiß (2002: 129) betont, dass sich mit CSR der Gedanke verbindet, „dass unternehmerische Entscheidungen sich auf vielfältige Weise auf die Gesellschaft auswirken.“ Grundsätzlich stellt sich entsprechend die Frage nach der Verantwortung. Diese kann eine wirtschaftliche oder gesetzliche Verpflichtung sein oder eine moralische und freiwillige Verpflichtung. Insgesamt ist die Dimension der Verantwortung, die sich aus der Mitgliedschaft in der Gesellschaft herleitet, beim CSR-Ansatz bedeutsam. Aufbauend auf dem gesellschaftlichen Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung liegt der Umsetzung von CSR-Konzepten die Annahme zugrunde, dass auch Unternehmen als gesellschaftliche Akteure eine tragende Rolle bei der Sicherung des Lebensstandards heutiger und zukünftiger Generationen übernehmen müssen. „Erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit heißt deshalb, nicht mehr nur ökonomische Ziele zu realisieren, sondern im Rahmen von Wertschöpfungsprozessen ökologische und soziale Verantwortungsübernahme als Quelle von Kompetenz und als langfristigen Wertschöpfungstreiber zu verstehen.“ (Grünewald 2004: 42) CSR kann als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ definiert werden (Grünewald 2004: 42). Im Wesentlichen umfasst CSR den betrieblichen Umweltschutz, die Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen, die Beachtung des Umweltschutzes und menschenwürdiger Arbeitsbedingungen in der Zuliefererkette, eine integrierte Produktpolitik, den Verbraucherschutz sowie eine entschiedene Vermeidung von Korruption und Bestechung (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 2006: 8).⁶²

⁶² Für eine gesellschaftlich verantwortungsbewusste Unternehmensführung existieren bereits eine Reihe von Prinzipien und Leitlinien auf freiwilliger Basis, wie die 10 Ge-

Als wesentliche Issues für die soziale Dimension der Nachhaltigkeit ergeben sich für die Unternehmen u.a. folgende: Benachteiligung der Wirtschaft in der Dritten Welt durch die Industrie in der Ersten Welt (z.B. durch ungerechte Profitverteilung), ungleicher Zugang zu Ausbildung, Standortverlagerung in so genannte Billiglohnländer und damit Abbau von Arbeitsplätzen an den bisherigen Standorten, Beeinflussung der Politik zugunsten der Wirtschaft durch politische Lobbyarbeit, Nichteinhaltung der Grundsätze des CSR hinsichtlich Korruption und Bestechung, Belastung durch die Art der Tätigkeit (Schichtbetrieb), gesundheitliche Beeinträchtigung der Mitarbeiter durch den Umgang mit gesundheitsgefährdenden Stoffen, Unsicherheiten bezüglich der Einhaltung sozialer Grundsätze in der Lieferantenkette (z.B. Arbeitsbedingungen, Verbot von Kinderarbeit und Einhaltung ethischer Grundsätze in den Lieferländern). Die Issues resultieren aus der Produktions- und Arbeitsweise, dem globalen Agieren und dem Produkt.

Als soziale Ziele eines unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements können für den Fortgang der Arbeit benannt werden:

- Unternehmerische Verhalten orientiert sich am Konzept des „Good Corporate Citizen“ i.S. unternehmerischer Verantwortungsübernahme in der Gesellschaft orientieren.
- Soziale Herausforderungen der Zukunft werden in den unternehmerischen Visionen und Leitbildern berücksichtigt wie z.B. den demografischen Wandel.
- Es werden substantiell messbare Beiträge zur Lösung

bote des Global Compact oder die OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen.(Organisation for Economic Co-Operation and Development). Diese Leitsätze dienen auch der Hilfestellung bei der Umsetzung von CSR-Strategien in den Unternehmen. Aufgrund der staatlichen Anerkennung und der Möglichkeit zur Ahndung bei Verstößen, besitzen die Leitsätze eine größere Verbindlichkeit als viele andere Prinzipien.

gesellschaftlicher Probleme geleistet. Idealerweise erfolgt diese Verantwortungsübernahme freiwillig.

Für das Nachhaltigkeitsziel „Gesellschaftliche Verantwortungsübernahme durch Unternehmen“ im Sinne von CSR können folgende „Was-Regeln“ zur Umsetzung zugeordnet werden:

- soziale Sicherung und Erhalt der Arbeitsplätze,
- Gesundheits- und Unfallschutz,
- Bereitstellung und Ermöglichung von Aus- und Weiterbildung,
- Zufriedenstellung der Mitarbeiter durch bessere soziale Rahmenbedingungen, wie der Work-Life Balance, geregelter Arbeitszeiten und längerer Erholungszeiten,
- Gleichstellung von Mann und Frau und Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Integration Behinderter,
- Wahrung der Menschenrechte und Verbot von Kinderarbeit,
- Förderung des gesellschaftlichen Dialoges mit Stakeholdern und
- Identifikation, Priorisierung und Adressierung unternehmensrelevanter Themen.

Transparente Handlungsweisen können dem Unternehmen helfen, Glaubwürdigkeit zu erzielen und Vertrauen zu erhalten, das langfristig dem Erhalt der "License to operate" dienen kann.⁶³ Darüber hinaus wirkt sich soziales Engagement nicht nur auf das Unternehmensimage, sondern letztlich auch ökonomisch auf den Unternehmensgewinn positiv aus (Grünewald 2004).⁶⁴

63 Corporate Citizenship wird verstärkt im Kontext einer unternehmerischen Rechenschaftslegung als Corporate Governance diskutiert. Darunter wird im deutschen Sprachraum die Kontrolle und Aufsicht von Unternehmen verstanden. Zur Debatte um Corporate Citizenship vgl. u.a. Weiss 2002: 133; Wieland 2003: 12 f..

64 Hingewiesen sei hier auf den Trend des "Responsible Marketing", der angesichts gesättigter Märkte und kaum mehr wahrnehmbaren Unterschieden bei Marken und Produkten, Verantwortung als herausstellendes Merkmal der Positionierung dient. „Responsible Marketing“ ist demnach der Versuch, den Marken ein soziales und

Das Verhältnis zwischen CSR und Nachhaltigkeit ist insgesamt geprägt von einer wechselseitigen Verzahnung und Beeinflussung. So lassen sich praktisch alle Aspekte, die unter der Überschrift CSR diskutiert werden, unter den drei Nachhaltigkeitsdimensionen diskutieren. Zum anderen werden in der aktuellen Diskussion um die Nachhaltigkeit der Wirtschaft zahlreiche Aspekte aufgegriffen, die bereits seit längerem in Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen diskutiert werden. Zu dem alten Konflikten zwischen ökonomischer Effizienz und sozialer Gerechtigkeit sowie zwischen Umweltschutz und wirtschaftlicher Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit kommt der Konflikt zwischen sozialer Stabilität (auch im Kontext zur Beschäftigung) und Umweltschutz hinzu (Mathieu 2002: 34f.).

Um aus der Komplexität und vermuteten Konflikthaftigkeit der Nachhaltigkeit zu gelangen, widmete sich die Betrachtung des Konzeptes Nachhaltigkeit zunächst der Verortung der Unternehmen als Nachhaltigkeitsakteure. Dies erfolgte hinsichtlich ihrer Motivationen, Ziele und die Ausprägungen in den drei Dimensionen, um so einen Orientierungsrahmen aus der Komplexität und vermuteten Konflikthaftigkeit zu entwickeln und zu überprüfen, wie Nachhaltigkeit in den Unternehmen operationalisierbar gemacht werden kann.

Dabei gilt es im Folgenden zu betrachten, welche Ausprägung i.S. einer Intensität nachhaltiges Wirtschaften in den Unternehmen einnehmen kann. So gilt es für Unternehmen die Frage zu beantworten, wie weit die Unternehmensstrategie und das Unternehmenshandeln auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein soll. Damit rekuriert dieser Strategieschritt mit der Extensität der Nachhaltigkeit resp. mit dem Grad ihrer Umsetzung, die im Folgenden näher betrachtet werden soll.

dem Konsum ein karitatives Image zu geben. Problematisch ist an dieser Werbestrategie, dass eine Transparenz in der Umsetzung der angekündigten positiven Vorhaben fehlt. Zum Gedanken der nachhaltigkeits-orientierten Profilierung von Unternehmensmarken vgl. auch Herrmann 2005.

6 Starke oder schwache unternehmerische Nachhaltigkeit? Die Ausrichtung der Unternehmensstrategie am Grad der Extensität der Nachhaltigkeit

Mit der Entscheidung für die Implementierung der Idee der Nachhaltigkeit in der Unternehmensphilosophie und -strategie muss die Entscheidung über den Umfang und die Intensität des Nachhaltigkeitsengagements getroffen werden. Zur Realisierung des Ansatzes der Nachhaltigkeit werden grundsätzlich zwei Modelle vorgeschlagen: das VerzichtsmodeLL und das FortschrittsmodeLL. Beide Modelle werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

Während das VerzichtsmodeLL Ressourcenschonung durch Konsumverzicht zu erreichen sucht, gestattet das FortschrittsmodeLL die Fortführung des gegenwärtigen Produktions- und Konsumniveaus der westlichen Industrieländer.⁶⁵ Dabei wird im Kontext der intergenerativen Perspektive sehr kontrovers die Frage diskutiert, ob die dauerhafte Sicherung natürlicher Lebensbedingungen, insbesondere der Erhalt des so genannten Naturkapitals in seinem jetzigen Bestand erforderlich ist, oder ob er durch natürliches Kapital

⁶⁵ Das FortschrittsmodeLL konkretisiert sich in verschiedenen Managementregeln. Diese werden differenziert nach regenerierbaren und nicht-regenerierbaren Ressourcen. Bei den regenerierbaren Ressourcen ist darauf zu achten, dass die Abbaurate der entsprechenden Ressource immer kleiner, allenfalls gleich der Regenerationrate des entsprechenden Rohstoffs ist. Zudem muss die Reststoffmenge immer kleiner oder gleich der Assimilationskapazität des entsprechenden Mediums sein. Nicht-regenerierbare Ressourcen dürften im strengen Sinne nicht angetastet werden. Sie dürften daher nur in solchen Fällen benutzt werden, in denen die ökologischen Funktionen der betreffenden Ressource von den nachfolgenden Generationen nicht benötigt werden, durch andere Input-Faktoren ersetzt werden können oder wenn eingetretene Schäden rückgängig gemacht werden können. Dies kann u.a. durch technischen Fortschritt erreicht werden, indem z.B. heutige Generationen Technologien entwickeln, die die spätere Nutzung nicht-regenerierbarer Ressourcen überflüssig macht. Zu ihrer Entwicklung werden aber nicht-regenerierbare Ressourcen benötigt. Zur Idee des Fortschrittsmodells vgl. Matten 1998: 77ff..

substituiert werden kann. Dieser Gegensatz der Nachhaltigkeitsgrade wird als “starke Nachhaltigkeit” und “schwache Nachhaltigkeit” diskutiert. Die natürliche Umwelt wird in diesem Kontext oft als “Naturkapital” bezeichnet (Luks 2000: 34).

Hinter dem Konzept der schwachen Nachhaltigkeit, steckt die Annahme, dass die Folgen der Übernutzung der Umwelt in ihren Funktionen als Quelle und Senke durch technischen Fortschritt und die Akkumulation von menschengemachten Kapital ausgeglichen werden kann (Suffizienz). Anhänger der Position der schwachen Nachhaltigkeit gehen davon aus, dass das natürliche Kapital durch künstliches ersetzt werden darf, sofern dabei das Wohlfahrtsniveau über die Zeit konstant bleibt (Barbian 2001). Wohlfahrtseinbußen durch Verminderung des Naturbestandes können durch eine Vermehrung von Kapitalgütern menschlichen Ursprungs (künstliches Kapital) ausgeglichen werden. Dabei wird eine vollständige Substituierbarkeit von natürlichem durch künstliches Kapital angenommen. Der Naturkapitalbestand darf entsprechend durchaus abnehmen, solange er durch einen Zuwachs an menschengemachtem Kapital kompensiert wird oder technischer Fortschritt zu einer höheren Ressourceneffizienz führt. Der technische Fortschritt in Permanenz trägt zu dieser Substitution bei.

“Schwache Nachhaltigkeit erfordert deshalb die Konstanz der Summe aus menschengemachtem und natürlichem Kapital – die Angemessenheit dieses Kriteriums steht und fällt mit der Antwort auf die Frage, ob sich die beiden Kapitalarten tatsächlich substitutiv oder komplementär zueinander verhalten.” (Luks 2000: 36) Ob dieser Ausgleich auch für ökologische Beeinträchtigungen wie Treibhauseffekt oder Ressourcenabbau gilt, wird kontrovers betrachtet. So ist eine Substitution von natürlichem Kapital und Sachkapital nach Ansicht Luks (2000: 36) nur begrenzt möglich: “The complementary relation between manufactured capital and natural capital does not preclude all substitution between the two. The potential for substitution depends on the following: the type of substitution (direct versus indirect and marginal versus non marginal); where the system boundaries are drawn

(micro- versus macro-economy); the time scale (long versus short run) and the spatial scale (local versus global).” (Luks 2000: 36). Die Position der starken Nachhaltigkeit, geht davon aus, dass der natürliche Kapitalstock wie Klima, Landschaften und Biodiversität in seiner Zusammensetzung möglichst konstant gehalten werden soll. Soll nachhaltig gewirtschaftet werden, dürfen Ressourcenströme und Absorptionskapazitäten nur so genutzt werden, dass kein Substanzverlust auftritt. Es gilt das Naturkapital zu erhalten. In diesem Kontext steht auch der Ansatz der Effizienz, d.h. einer besseren Ausnutzung der Potentiale der eingesetzten Ressourcen und Energien, so z.B. die Verringerung des Energieinputs bei gleich bleibender Leistung. Als praktische Konsequenz fordern die Anhänger der starken Nachhaltigkeit einen radikalen ökologischen Strukturwandel, eine “steady state economy”, während die Vertreter einer schwachen Nachhaltigkeit nur ein ökologisch leicht modifiziertes “weiter so” fordern (Jörissen et al.. 1999: 58).

Demnach setzt eine dauerhafte Entwicklung streng genommen, den völligen Verzicht auf nicht-erneuerbare Ressourcen voraus, so dass eine Entwicklung auf der Basis von Erdöl, Kohle und anderen Rohstoffen nicht nachhaltig sein kann.⁶⁶ Hinzu kommt, dass eine Substitution zwischen den Kapitalarten nicht erlaubt ist.

Weder die Position der schwachen Nachhaltigkeit noch die der starken Nachhaltigkeit sind allerdings als Extrempositionen haltbar. “Die Vorstellung einer nahezu vollständigen Substituierbarkeit des natürlichen Kapitals verkennt, dass jede wirtschaftliche Tätigkeit, selbst die Erhaltung künstlichen Kapitals, auf Vor- und Nachleistung der Natur angewiesen ist. Ein völliger Verzicht auf Naturnutzung jenseits der

⁶⁶ Starke Nachhaltigkeit impliziert auch den Suffizienzgedanken, wenn auch anders als i.S. der schwachen Nachhaltigkeit. Hier ist an die Substituierbarkeit nicht-erneuerbarer Ressourcen durch erneuerbare zu denken resp. bei herkömmlichen Energiequellen wie Erdöl oder Erdgas auch an alternative Energiequellen wie Wind- und Sonnenkraft. Hinzu tritt hier auch der Gedanke, risikoreiche Technologien durch weniger risikoreiche und weniger umweltbeeinträchtigende Technologien zu ersetzen.

vorgegebenen Erneuerungsraten (dies entspricht der gängigen Forderung, von den Zinsen des natürlichen Kapitals zu leben) würde dagegen bedeuten, dass das vorhandene Potential an nicht erneuerbaren Ressourcen weder der heutigen noch künftigen Generationen zur Verfügung steht.” (Jörissen et al.. 1999: 64)

Nach Jörissen et al. (1999) wird daher eine mittlere Position favorisiert, die so genannte “sensitive Nachhaltigkeit”. “Nachhaltigkeit verlangt hier in erster Linie, dass das gesellschaftliche Produktivkapital als Summe aller Elemente natürlichen und menschlichen Ursprungs nicht verringert werden darf, wobei jedoch auch der Zusammensetzung der Hinterlassenschaft eine gewisse Bedeutung zugemessen wird.” (Jörissen et al.. 1999: 65) Vertreter dieser Positionen halten eine begrenzte Substitution natürlichen durch künstliches Kapital für zulässig, sofern die grundlegenden Funktionen der Natur erhalten bleiben. Die Frage der Austauschbarkeit zwischen einzelnen Elementen des Natur-, Sach- und Humankapitals kann nicht a priori entschieden werden, sondern hängt von den Umständen des konkreten Einzelfalls ab. “Vorausgesetzt wird hierbei, dass zwischen den Bestandteilen des künstlichen und des natürlichen Kapitalstocks zum Teil komplementäre und zum Teil substitutive Beziehungen bestehen. Komplementarität wird für Umweltgüter unterstellt, für die es keinen Ersatz geben kann, weil der Mensch ohne sie nicht überlebensfähig wäre (Atemluft, Trinkwasser).” (Jörissen et al.. 1999: 65)

Bei anderen Gütern ist zu fragen, inwieweit ihr Gebrauch zu Nutzeneinbußen für kommende Generationen führt. Grundsätzlich ist dies immer dann der Fall, wenn Bestandteile des natürlichen Kapitalstocks irreversibel vernichtet sind. Steurer (2001: 557) spricht daher auch von der ausgewogenen Nachhaltigkeit.

Rogall (2000: 26) diskutiert in diesem Zusammenhang drei Strategiepfade zur Erreichung einer Nachhaltigen Entwicklung. Im Zuge der Effizienzstrategie wird durch die Änderung der Rahmenbedingungen, wie der Internalisierung der externen Kosten, ein Forschungs- und Entwicklungswettbewerb der Unternehmen angestrebt,

mit dem Ziel immer ressourceneffizientere und schadstoffärmere Produkte herzustellen. Hierbei bleibt das Produkt in seiner heute bekannten Form erhalten. Eine grundlegende Änderung der Logik des Wirtschaftens bleibt allerdings unangetastet. Die Substitutions- oder Konsistenzstrategie ist hingegen anders ausgerichtet. Im Gegensatz zur Strategie der Effizienzrevolution geht es hier nicht um die umweltfreundlichere Gestaltung eines bereits existierenden Produktes, sondern um den Einsatz eines anderen umweltverträglichen Produktes, das zwar die gleiche Dienstleistung wie das alte bereitstellt, aber eine völlig andere Gestalt aufweist. Dies trifft z.B. auf die Nutzung alternativer Energiequellen statt nicht-erneuerbarer Ressourcen zu (Rogall 2000: 26). Im Sinne einer Selbstbegrenzung und Lebensstiländerung geht es in der Suffizienzstrategie darum, durch Bewusstseinsbildung zur Entstehung einer Umweltethik beizutragen. Durch die Änderung der Rahmenbedingungen könnte es zu einer Lebensstiländerung, d.h. zu einem Wandel im Nachfrageverhalten der wirtschaftlichen Akteure kommen. "Wenn die Industriestaaten ihren Ressourcenverbrauch bis zur Mitte des kommenden Jahrhunderts um 80-90% reduzieren wollen, müssen vielmehr alle drei beschriebenen Strategiepfade beschritten werden." (Rogall 2000: 26)

Für die Unternehmen stellt sich die Frage, an welcher Definition von Nachhaltigkeit sie sich in der Wahrnehmung ihrer unternehmerischen Verantwortung für eine Nachhaltige Entwicklung orientieren sollten. Da mit der Erfüllung des Kriteriums der intergenerativen Gerechtigkeit keinerlei Substitution von natürlichem Kapital durch menschengemachtes zugelassen ist, hieße dies in der Konsequenz, dass ganze Branchen, die von der Nutzung fossiler Energieträger abhängen, ihre Aktivitäten einstellen müssten, so sie nicht über Alternativen verfügen. Diese Radikallösung ist gesamtwirtschaftlich nicht realisierbar oder wenn, dann würde sie dazu führen, dass Nachhaltige Entwicklung nicht in ihrer Dreidimensionalität realisiert würde, da mit der Schließung ganzer Branchen die Anzahl der Arbeitslosen und damit die sozialen Problemen unweigerlich ansteigen

würden. Wird auf eine schwache Nachhaltigkeit gesetzt, bedeutet dies, dass das natürliche oder künstliche Gesamtkapital nicht in seinem aggregierten Geldwert abnimmt. Jeder schonendere Umgang mit Ressourcen kann hier als nachhaltig dargestellt werden. Den Mittelweg der Nachhaltigen Entwicklung stellt die so genannte „Quasi-Nachhaltigkeit“ dar, die für die Unternehmen auch die größte Herausforderung bedeutet. Hier werden die Unternehmen bei allen denkbaren Nutzungsregeln vor die Verpflichtung eines nachhaltigen Ressourcenverbrauchs im Sinne der intergenerativen Gerechtigkeit gestellt. Dem einzelnen Unternehmen bleibt es dabei überlassen, den genauen Grad der Quasi-Nachhaltigkeit zu bestimmen. Dies ist zunächst eine Frage der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung. Das Unternehmen muss gleichzeitig den Umgang mit Ressourcen im Sinne einer nachhaltigen Wirtschaftsweise belegen. Dazu muss das Unternehmen die gesellschaftlichen Präferenzen kennen und den jeweils gewählten Grad der Nachhaltigkeit zum Zwecke des Legitimationsgewinns in der Gesellschaft kommunizieren.

Die Klärung der Frage nach der Ausrichtung der Unternehmensstrategie am Grad der Extensität der Nachhaltigkeit steht im direkten Zusammenhang mit der unternehmerischen Motivation für die detailliertere Operationalisierung der Nachhaltigkeit. Da die Komplexität des Nachhaltigkeitskonzeptes weiter viele Unternehmen verunsichert, dienen Leitideen der Wirtschaftsverbände und bereits existierende Handlungskonzepte der Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsvision in die Unternehmensstrategie für Nachhaltigkeit.

7 Nachhaltigkeit in der unternehmerischen Praxis

Da das Leitbild Raum für vielfältige Interpretations- und Umsetzungsmöglichkeiten lässt, sollte die strategische Herangehensweise an das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung an

den Merkmalen des jeweiligen Unternehmens ausgerichtet werden. Um von der Vision der Nachhaltigkeit zur realen Unternehmensstrategie zu gelangen, bedarf es der weiteren Operationalisierung der zuvor aufgestellten Ziele und Regeln für die einzelnen Dimensionen der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Dabei müssen Unternehmen einen eigenen Ansatz entsprechend ihrer Struktur, Größe, Produktportfolios und Unternehmenskultur in ihrem spezifischen Umfeld entwickeln. Zur Orientierung können dabei die Vorschläge der Wirtschaftsverbände und bereits praktizierter Operationalisierungsansätze dienen, die im Folgenden vorgestellt werden.

7.1 Von der Vision der Nachhaltigkeit zur realen Unternehmensstrategie

Mit der Entscheidung für eine nachhaltige Unternehmensführung ist nach Steger (2004) der erste entscheidende Schritt getan. Für Unternehmen wird bei dieser Entscheidung immer der Grundgedanke ihres Handelns, die Aufrechterhaltung des wirtschaftlichen Profits, den entscheidenden Impuls geben. „The business case starts when a company is voluntarily doing something that improves not only its economic performance in absolute terms, but also its environmental and social performance.“ (Steger 2004: 9)

Das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung bietet auf der Basis der zuvor aufgestellten Ziele und Was-Regeln der einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen bei der Übertragung und Implementation auf die Unternehmensebene einen gedanklichen Bezugsrahmen zur Strukturierung und zum Umgang mit den komplexen Problemen und vielfältigen Aufgaben des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements. Auf der Basis von gelebten Werten, Haltungen und der Unternehmenskultur kann eine Unternehmensidentität entwickelt werden.⁶⁷ Den Ausgangspunkt der Formulierung einer

⁶⁷ „Die Mission ist eine Formulierung, die den Zweck der Organisation in der Gesell-

Unternehmensstrategie für eine Nachhaltige Entwicklung bildet nach Steger (2004) die Formulierung der Vision und der Ziele, von der das Unternehmen angetrieben. Nach Wallner/Schauer/Kresse (2004: 102) kann die Vision wie folgt beschrieben werden: „Die Vision ist eine langfristige und nicht konkret ausformulierte Zielvorstellung für die Entwicklung des Unternehmens. Sie ist eine Beschreibung, wie sich das Unternehmen in ferner Zukunft darstellen soll. Die Vision gibt Orientierung, sie ist ein „Leitstern“. Eine Vision bekommt Kraft, die für die Unternehmensentwicklung nutzbar ist, wenn sich viele Menschen damit identifizieren und den inneren Wunsch verspüren, dieser Vision mit aller Energie zu folgen. Aus der Vision und der Mission wird die Strategie abgeleitet.“

Während die Vision das Wunschbild für die Unternehmensentwicklung darstellt, kann das Leitbild die Regeln vorgeben, nach denen das Unternehmen diese Vision in die Unternehmensstrategie umsetzen kann (Wallner/Schauer/Kresse 2004: 103).

Für die Vision ist nach Hardtke/Prehn (2001: 238) auch die Beurteilung des gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmensumfeldes und des Status Quo des Unternehmens wichtig. An diesen Schritt sollte sich die Festlegung der organisatorischen Struktur und der Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit in den Unternehmensbereichen sowie die Überprüfung der Prozesse anschließen. „There is often the debate within companies on whether there is any need for a corporate sustainability strategy. Meanwhile companies that focus on the cost and efficiency side of corporate sustainability tend to consider an issue-by-issue approach is sufficient. Others see the need for a - functional – sustainability strategy on the same level as their marketing or human

schaft beschreibt. Sie beschreibt somit den tieferen Existenzgrund des Unternehmens. Nur ein Unternehmen, das in der Gesellschaft eine wichtige Aufgabe erfüllt und Sinn zu stiften vermag, wird langfristig überlebensfähig sein. (...). Die Mission ist dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung nahe gelegen.“ (Wallner/Schauer/Kresse 2004: 102)

Zum Gedanken der Nachhaltigkeit als Unternehmensvision vgl. auch Meffert/Kirchgeorg 1993; Meyerhoff/Petschow 1996.

resource-strategy.“ (Steger 2004: 47)⁶⁸ Mit der Identifizierung der unternehmensrelevanten Issues kann eine Strategieentwicklung gelingen, die durch die Implementierung eines Monitoringsystems und eines abschließenden Controllings fertiggestellt wird.

Entsprechend dem Business Case müssen die Themen der Nachhaltigkeit eng mit dem Geschäftsinteresse des Unternehmens verbunden sein. Die Maßnahmen zur Nachhaltigkeit sollten daher das wirtschaftliche Interesse des Unternehmens positiv beeinflussen, es innovativer, konkurrenzfähiger, stärker und krisensicherer werden lassen (Leitschuh-Fecht 2005: 186f.). Als erste Projekte, die das Unternehmen im Kontext der Nachhaltigkeit verfolgen sollte, können solche gesehen werden, die bereits existieren und sowohl einen Bezug zur Unternehmensphilosophie als auch zu den Dimensionen der Nachhaltigkeit besitzen. „Das sind in der Regel die Nachhaltigkeitsprojekte, aus denen das Unternehmen einen unmittelbaren Nutzen ziehen kann, zum Beispiel wenn kurzfristig Kosten eingespart werden, neue Geschäftschancen generiert oder das Image aufpoliert werden kann usw.“ (Leitschuh-Fecht 2005: 188) Das Unternehmen kann sich dabei von der Frage leiten lassen, was das zukünftige Unternehmensportfolio im Kontext der Nachhaltigkeit sein kann. Möglich ist dabei alles vom Produktlebenszyklus über Kernkompetenzanalyse bis hin zum Portfoliocheck und dem Entwickeln alternativer Optionen. Das Ziel jeglicher Maßnahmen einer unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie ist die Minimierung des umwelt- und sozialbezogenen Fußabdrucks der Produkte oder des Gesamtunternehmens bei verbesserter Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit. Im Kontext der Wettbewerbsfähigkeit gilt es zudem der Frage nachzugehen, welche neuen Möglichkeiten zur Positionierung und Differenzierung am Markt vorhanden sind. Die Auseinandersetzung mit dem Konzept der Nachhaltigkeit sollte integraler Bestandteil des Unternehmensmanagements sein und dabei als ein kontinuierlicher Prozess definiert werden

⁶⁸ Nach Steger (2004: 48) ist der Strategieansatz in der Automobilindustrie “(...) issue-based and are not usually imbedded in a company wide-approach.“

(Wallner/Schauer/Kresse 2004: 96).⁶⁹ Alle zukünftigen Felder unternehmerischer Aktivität sollten daher dem Gedanken der Nachhaltigkeit entsprechen. Für den Automobilhersteller Volkswagen als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bietet sich die Auseinandersetzung mit dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung entlang der zukunftsweisenden Formen nachhaltiger Mobilität an.

Grundsätzlich sind zwar alle von Steger (2004: 51) befragten Nachhaltigkeitsmanager davon überzeugt, dass möglichst alle Unternehmensbereiche in die Umsetzung involviert sein sollten, aber in der Praxis fällt der Grad der Involviertheit sehr unterschiedlich aus. Dabei ist es wichtig zu erkennen, wo alte Strukturen im Kontext von Innovationen durch neue ersetzt werden müssen und wie welche Vernetzung der etablierten mit den neuen Bereichen, Strukturen und Elementen notwendig sind, auch um sie vor Angriffen von außen zu schützen.

Bislang bleiben operationalisierte Handlungsanleitungen für Unternehmen aufgrund einer mangelhaften Auseinandersetzung mit einer nachhaltigen Wirtschaftsweise eher die Ausnahme (Mathieu 2002). „Unternehmen, die in Richtung einer Nachhaltigen Entwicklung aktiv werden wollen, können folglich nicht mit konkreten Vorgaben oder Hilfestellungen für die erste Orientierung an SD und die Umsetzung der Ziele rechnen. Sie müssen sich unternehmensspezifisch ihre eigene Strategie und Vorgehensweise erarbeiten.“ (Mathieu 2002: 131) Für die Umsetzungsschwierigkeiten werden die Komplexität der Aufgabenstellung für Nachhaltige Entwicklung und die von den Unternehmen erwünschte konkrete Handlungsanleitung genannt. Daraus resultiert eine Überforderung der Unternehmen. Mathieu (2002) verweist allerdings zu Recht darauf, dass allgemeine Handlungsanleitungen, die eine Gültigkeit für die verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen haben sollten, wenig sinnvoll

⁶⁹ Zur unternehmerischen Auseinandersetzung im Nachhaltigkeitsmanagement vgl. auch Glatzner 2002: 73.

erscheinen (Mathieu 2002: 132). So ist der Umweltschutz in vielen Unternehmen zunächst die Keimzelle der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit. Bei der Umsetzung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise können sich Unternehmen nach Mathieu (2002: 46) an „Orientierungsmarken“ wie der Umstrukturierung der Produktpalette weg von der Güterproduktion hin zu Dienstleistungen ausrichten oder den Aufbau regionaler Bezugs- und Vertriebsnetze zur Entflechtung der energie-intensiven Globalisierung unterstützen.

Da die Produktverantwortung grundsätzlich entlang des gesamten Lebenszyklus des Produktes verlaufen sollte, sollte auch über eine verlängerte Produktlebensdauer nachgedacht werden, die zu einer Entschleunigung der Prozesse beitragen kann.

Zukunftsvisionen wie das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung bieten positive Anknüpfungsmöglichkeiten für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen (Freimann 2004: 3). Die Verantwortlichen in den Unternehmen gelangen allerdings mit traditionellen Vorgehensweisen bei der Konzeptionierung und Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsstrategien zunehmend an Grenzen, die nicht selten durch ihre eingeschränkten Verantwortungsbereiche gekennzeichnet sind. Nachhaltigkeit erfordert indes die Interaktion möglichst aller Verantwortungsträger in den Unternehmen, um so individuelle, rationale, aber auch zugleich kurzfristige und thematisch isolierte Handlungsweisen der unternehmerischen Gruppen zu vermeiden, da diese zwangsläufig nur zu wenig optimalen Ergebnissen führen (Hardtke/Prehn 2001: 16).

In der Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Vision für eine nachhaltige Wirtschaftsweise und deren praktischer Umsetzung orientieren sich viele Unternehmen an Leitlinien ihrer Wirtschaftsverbände, wie denen des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) oder der Chemischen Industrie (VCI). Diese Leitsätze und Operationalisierungsansätze werden im Folgenden vorgestellt.

7.2 Empfehlungen von Wirtschaftsverbänden

Im Zuge der Suche nach eigenen Konzepten entwickeln insbesondere Unternehmensverbände, wie etwa der Verband der Chemischen Industrie (VCI) und der Bundesverband der deutschen Industrie (BDI), eigene Positionspapiere zur Nachhaltigkeit. Kernpunkt ist dabei die Reduzierung von Emissionen und der Ressourcenverbräuche über den gesamten Produktlebenszyklus. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den technischen Möglichkeiten in der Produktherstellung mittels Nutzung leistungsfähiger Umweltmanagementsysteme. Für diesen Weg der Ökoeffizienz werden Innovationen, unternehmerischer Freiraum und Gewinne zur Finanzierung der notwendigen Investitionen benötigt. Staatliche Regulierungen und Ökosteuern werden von den Verbänden als Eingriffe in den unternehmerischen Handlungsspielraum und als international wettbewerbsverzerrend abgelehnt (Bieringer 1997: 62).⁷⁰

Als wichtigsten internationalen Zusammenschluss für eine Nachhaltige Entwicklung gilt die Initiative "Global Compact" der Vereinten Nationen, die auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos am 31. Januar 1999 von UN-Generalsekretär Kofi A. Annan gegründet wurde und international tätige Unternehmen auffordert, sich stärker für eine ökologisch und sozial verträgliche Globalisierung zu engagieren. Damit stellt der Global Compact den ersten globalen Versuch dar, Unternehmen auf freiwilliger Basis in die Umsetzung internationaler Normen einzubinden.⁷¹

⁷⁰ Nach Rogall (2000: 36) ist das Instrumentarium der Wirtschaftsverbände zur Durchsetzung ihrer Interessen vielfältig und reicht von formalen Verfahren über öffentlichen Druck bis hin zu informellen Einflüssen auf die Politik (z.B. Kontakte zu den Behörden, Einfluss über Fachgremien, personelle Durchdringung und finanzielle Anreize).

⁷¹ Der Global Compact stützt sich auf neun Grundprinzipien, die die Bereiche Menschenrechte, Arbeitsnormen und Umweltschutz betreffen. Bei diesen Normen handelt es sich um die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (1948), die Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit (1998) und die Erklärung von Rio zu Umwelt und Entwicklung

Den wichtigsten Zusammenschluss der Wirtschaft in Deutschland stellt die Initiative des Bundesverbandes der deutschen Industrie e.V. (BDI) dar. Im Juli 2000 haben insgesamt 18 führende deutsche Unternehmen in Berlin das Forum Nachhaltige Entwicklung "econsense" gegründet. Gegründet als "Think Tank" der deutschen Wirtschaft soll dieses Forum im Dialog mit der Politik wichtige Fragen der Nachhaltigen Entwicklung an der Schnittstelle von Ökologie und Ökonomie unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Fragen beantworten und praktische Lösungskonzepte entwickeln. Das Forum versteht sich einerseits als Dialogpartner der Politik, andererseits will es Katalysator der Diskussionsprozesse in Unternehmen und Verbänden der Wirtschaft sein. Grundlage seiner Arbeit soll das Branchen übergreifende Know-how der beteiligten Unternehmen sein.⁷²

Sowohl der Global Compact als auch das „Forum econsense“ des BDI liefern den Unternehmen eine wichtige Kommunikationsplattform zur Auseinandersetzung mit Fragen der Nachhaltigen Entwicklung. Sie geben Leitfäden als Orientierungsrahmen vor und stellen darüber hinaus auch konkrete Hilfen für die eigene unternehmerische Entwicklung zur Nachhaltigkeit. Betont wird dabei die Bedeutsamkeit des Branchen übergreifende Diskussionsforums. Zudem unterstützt der BDI die Unternehmen auch in der aktiven Kommunikationsarbeit mit den gesellschaftliche Anspruchsgruppen.

Derzeit existieren insbesondere Operationalisierungsansätze für die Unternehmensebene wie etwa die Business Charta for Sustainable Development der International Chamber of Commerce (ICC) oder die Leitlinien des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI) als erste Orientierungsrahmen ohne konkrete Handlungskonzepte oder -anweisungen. Nach Mathieu (2002: 160) können sie daher nur

einschließlich der Agenda 21 (1992).

72 Gründungsmitglieder sind die Allianz, BASF, Bayer, BMW, Bosch, DaimlerChrysler, Deutsche Bank, E.ON, Gerling, Heidelberger Zement, Henkel KGaA, Preussag, RAG, Ruhrgas, RWE, Siemens, Tetra Pak, VCI und Volkswagen.

eingeschränkt als Basis zum Aufbau unternehmensspezifischer Richtlinien dienen.⁷³

Auf der Basis der drei Dimensionen und der für die Unternehmen der Chemieindustrie umsetzbaren Teilziele formuliert der VCI mit den Leitlinien für verantwortliches Handeln im Rahmen der Responsible Care Initiative zehn Regeln, die sich den Aspekten vorbeugender Umweltschutz, Vermeidung von Gesundheitsgefahren, Aufklärung der Mitarbeiter und Stärkung des Umweltbewusstseins, Transportsicherheit und Öffentlichkeitsarbeit widmen (Mathieu 2002: 61). Das Programm der chemischen Industrie zur Realisierung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise ist im Vergleich zu den Erklärungen und Handlungsanleitungen anderer Unternehmensverbände am weitreichendsten und umfasst alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.

Der World Business Council on Sustainable Development (WBCSD), der sich Anfang der 1990er Jahre als Zusammenschluss von mittlerweile 150 Unternehmen aus 30 Ländern etabliert hat, hat sich zum Ziel gesetzt, globale unternehmerische Perspektiven für eine Nachhaltige Entwicklung zu erarbeiten und damit zu einer engeren Kooperationen zwischen Unternehmen, Regierungen und anderen Akteuren der Nachhaltigkeit beizutragen.

Der WBCSD konzentriert sich in seiner Ausrichtung auf eine

⁷³ Die 16 Grundsätze der ICC gelten als erste Konkretisierung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung auf der Unternehmensebene und werden nach wie vor von vielen Unternehmen als Orientierungshilfe genutzt. Allerdings liegt der Schwerpunkt des ICC Ansatzes eindeutig auf der ökologischen Dimension. Zwar wird auf die Berücksichtigung aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen hingewiesen, aber soziale und ökonomische Grundsätze finden nur am Rande Berücksichtigung. Grundsätzlich sind die Leitlinien der ICC sehr vage gehalten und dienen daher weniger als tatsächliche Handlungsanleitung. Vgl. zu den Grundsätzen der ICC Business Charta for Sustainable Development auch Mathieu 2002: 55.

Auch der Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) hat seine Vision von Nachhaltigkeit definiert. Als entscheidende Faktoren benennt der BDI neben der Verfügbarkeit von Kapital die Faktoren Arbeit, Kreativität, Berücksichtigung der Bedürfnisse der Menschen und die Beachtung der Umwelt.

nachhaltige Wirtschaftsweise und auf den Ansatz der Ökoeffizienz. Dabei können die Bedürfnisse der menschlichen Gesellschaft für eine bessere Lebensqualität durch die Schaffung von Produkten und Dienstleistungen mit konkurrenzfähigen Preisen erfüllt werden und gleichzeitig in einem permanenten Prozess die Umwelteinwirkung und die Ressourcenintensität über den gesamten Produktlebenszyklus bis hin zu einem umweltverträglichen Niveau reduziert werden.

7.3 Konkret praktizierte Operationalisierungsansätze

In der praktischen Umsetzung der Unternehmensrealität finden sich erste Konzepte nachhaltigen Wirtschaftens, die im Folgenden vorgestellt werden. Allerdings liegen zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine Rückmeldungen aus den Unternehmen vor, so dass diese Darstellung ohne Bewertung erfolgt.

Die vorgestellten Methoden greifen allesamt die Problematik der Komplexität des Leitbildes auf, indem sie es reduzieren, resp. in eine unternehmenseigene Sprache und Begrifflichkeit übersetzen.

Das Konzept der „Company oriented Sustainability“ (COSY), das 1994 am Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen entwickelt wurde, unterscheidet vier Bezugsebenen in Unternehmen, auf denen zu einer Nachhaltigen Entwicklung beigetragen werden kann: Prozesse, Produkte, Funktionen und Bedürfnisse. Die vier Ebenen bauen hierarchisch aufeinander auf, wodurch Unternehmen die Möglichkeit haben, das Leitbild Nachhaltige Entwicklung über Teilschritte bis hin zu produktionsbezogenen Maßnahmen hin zu konkretisieren. Gemäß COSY liegt Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene dann vor, wenn die ökologischen Optimierungspotentiale auf allen vier Ebenen ausgeschöpft werden (Grothe-Senf 2000: 206).

„Die inhaltlichen Anforderungen werden z.B. im COSY-Konzept, das als eines der ersten betriebswirtschaftlichen Konzepte vorgestellt wurde,

nach dem Grad ihrer Wirkungstiefe auf den Produktions- und Geschäftsprozess, auf Produkte und/oder Leistungen, auf die mit der Leistung für den Nutzer bewirkte Funktion oder sogar auf das dahinter stehende Bedürfnis bezogen. Einstiegsebene ist dabei der Prozess, höchste Stufe der Hinterfragung und gegebenenfalls nachhaltigkeitsbezogene Beeinflussung des anvisierten Bedürfnisses.“ (Freimann 2004: 5)

Dabei ist es das Wichtigste, dass die jeweils übergeordnete Ebene die Systemgrenze der unmittelbar untergeordneten Ebene bildet. Auf der obersten Ebene der Bedürfnisebene wird die Frage nach der Bedürfnisreflexion gestellt und danach, ob die heute befriedigten Bedürfnisse im gleichen Umfang auch in der Zukunft befriedigt werden sollten. Für die nächste untergeordnete Ebene (Funktionsebene) stellt sich die Frage nach neuen Formen der Funktionserfüllung der Aspekte der Nachhaltigkeit. Auf der sich anschließenden Produktebene erfolgt die Untersuchung der Produkte und Dienstleistungen, die aus den Prozessschritten resultiert. Dies kann sowohl den gesamten Produktlebenszyklus umfassen als auch nur das Produktdesign. Auf der untersten Ebene, der Prozessebene, erfolgt die Untersuchung aller Unternehmensprozesse, die zur Herstellung gegebener Produkte oder zur Bereitstellung der Dienstleistungen notwendig sind. Die Prozessebene umfasst dabei auch die ökologische Optimierung von Logistik- und Transportprozessen.

Das COSY-Konzept soll Unternehmen zu handhabbaren Nachhaltigkeitszielen führen. Allerdings stellt dieses Konzept noch kein bis in das letzte Detail ausgearbeitetes System dar, sondern vielmehr ein Gerüst, das der unternehmensinternen und -externen Diskussion über Nachhaltige Entwicklung hinsichtlich einer Versachlichung dienen kann. Da das COSY-Konzept die soziale Dimension nahezu vollständig ignoriert, sollte es nur ergänzend Anwendung finden.

Ein weiterer Operationalisierungsansatz liegt mit dem beim Chemie- und Pharmakonzern Hoechst angewendeten Ansatz „Hoechst Nachhaltig: Vom Leitbild zum Werkzeug“ vor. Hoechst stellt sich der

Auseinandersetzung mit dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung als Ausdruck seiner Zukunftsorientierung. Um das Leitbild in die Unternehmenspraxis umzusetzen, benötigte Hoechst ein betriebliches Leitbild, das für die Mitarbeiter vorstellbar und greifbar ist und zudem optimale Strukturen zur Schaffung wirksamer Randbedingungen zur Umsetzung des Leitbildes sowie ein Werkzeug zur Bewertung und beispielhaften Veränderung von Produkten und Produktionsverfahren schafft. Hoechst entwickelte aus seinem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung das Werkzeug PROSA (Product Sustainability Assessment). Damit soll die Nachhaltigkeit von Produkten systematisch, transparent und überprüfbar beurteilt werden. Das PROSA-Konzept besteht aus fünf Schritten:

- Systemanalyse,
- Nachhaltigkeitsbezüge und Indikatorenauswahl,
- Indikatorenanwendung zur Bewertung von Geschäftstätigkeiten,
- Identifizierung von Einflussfaktoren und
- Ableitung von Handlungsoptionen.

Das Ergebnis der Systemanalyse ist eine umfassende Beschreibung des Produktes und der Produktion. Um die Komplexität zu reduzieren, kommt es dabei vor allem auf die Identifizierung und Beschreibung der wichtigsten Zusammenhänge an. Dabei werden die Produkte in der Gesellschaft sowie deren Rückkoppelung mit der Natur betrachtet (Grothe-Senf 2000: 209). In der Summe erhält der Anwender hier Informationen über regional- und anwendungsspezifische Bezüge des untersuchten Hoechst-Produktes zum Thema. Nachhaltigkeit ist also ein Indikatorenset, das eine vergleichende Positionierung des Hoechst-Produktes in Anwendung und Systemzusammenhang gegenüber anderen Produkten oder Dienstleistungen ermöglicht. Die Anwendung der Indikatoren erfolgt im sich anschließenden Praxistest. Dieser zeigt, ob das Produkt die Grundvoraussetzungen für Nachhaltigkeit in Anlehnung an die Agenda 21 erfüllt. Mit der Identifizierung erfolgt die Analyse, welche Einflussfaktoren die zukünftige Entwicklung bestimmen und ob diese

Einflussfaktoren sich zu nachhaltigen und weniger nachhaltigen Szenarien bündeln lassen. Dabei spielt auch eine Rolle, welche Wahrscheinlichkeit diese Szenarien haben.

Aus den ersten Schritten dieses Konzeptes haben sich Vor- und Nachteile der Produkte in Bezug auf die Nachhaltigkeit ergeben. Zur Optimierung der Produkte sind entsprechend Prioritäten zu setzen. Dazu ist es nötig, den Entwicklungspfad einer moderaten Nachhaltigen Entwicklung mit Veränderungen der politischen Prioritäten oder eine verstärkte nachhaltige Entwicklung mit der Nutzung aller Instrumente und einem weitgehenden Struktur- und Bewusstseinswandel auf allen Ebenen nachzugehen (Grothe-Senf 2000: 210).

Als dritten Ansatz der Operationalisierung stellt Grothe-Senf (2000) die COMPASS (COMpanies and sectors path to Sustainability) Methodik vor, die von der AG Zukunftsfähiges Unternehmen des Wuppertal Instituts entwickelt wurde. Diese Methode soll Unternehmen bei der Aufgabe unterstützen, nachhaltiges Wirtschaften einfach, praktikabel, zielsicher und erfolgreich umzusetzen (Grothe-Senf 2000: 214). „Vorrangiges Ziel von Compass ist es, einzelne Prozesse, Prozessketten, Produkte oder auch Dienstleistungen unter Berücksichtigung ökonomischer, sozialer und ökologischer Aspekte für eine nachhaltige Bedürfnisbefriedigung zu hinterfragen, zu analysieren und ggf. zu optimieren.“ Ein weiteres Ziel ist es, den Dialogprozess der beteiligten Personen und Institutionen zu strukturieren und zu unterstützen. COMPASS setzt sich aus fünf Elementen zusammen: COMPASS profil, COMPASS vision, COMPASS analyse, COMPASS management und COMPASS report.

Das Unternehmensprofil „COMPASS Profile“ kann anhand einer Checkliste erstellt werden. Durch die Einteilung der Fragen in die Kategorien Ökologie, Ökonomie und Soziales soll abgeschätzt werden, welches Wissen über die drei Säulen der Nachhaltigkeit im Unternehmen existiert und was in diesen Dimensionen bereits umgesetzt wurde. Die Auswertung dieser Umfrage kann wertvolle Informationen über die relevanten Probleme im Unternehmen und über den Kenntnisstand der Be-

teiligten vermitteln. In der sich anschließenden Formulierung der COMPASS Vision geht es darum, gemeinsam mit allen beteiligten Akteuren, Visionen zu erarbeiten. Dazu werden Zukunftswerkstätten veranstaltet, um alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Visionen zusammenzutragen. Die Ergebnisse werden zu Zielen und Maßnahmen verdichtet. Die COMPASS Analyse dient der genaueren Überprüfung der Frage, welche Wegstrecke der zukunftsfähigen Entwicklung in den Unternehmen verwirklicht werden soll. Dabei sollen intern Prozesse und Techniken, Produkte und Dienstleistungen identifiziert werden, die besonders wichtig bzw. besonders kritisch für eine zukunftsfähige Entwicklung sind.

Damit das Thema im Unternehmen ernst genommen wird, muss es im Kontext zu COMPASS Management zur „Chefsache“ deklariert werden. Das dazu vom Wuppertal Institut entwickelte Tool SAFE (Sustainability Assessment or Enterprises) ist als ein Instrument zur kontinuierlichen Selbstanalyse und Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung konzipiert. Ziel des Selbstmanagementinstruments ist es, in einem Verfahren die Beschäftigten zur Mitarbeit an Veränderungsprozessen und an der Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung zu motivieren.

Die angeführten Ansätze zeigen potenzielle Wege zu einem nachhaltigen Unternehmen auf und verdeutlichen gleichzeitig die Schwierigkeit, das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung in seinem ganzheitlichen Anspruch in den einzelnen Teilschritten der Unternehmensentwicklung sichtbar werden zu lassen. Die Schwierigkeit besteht vor allem darin, dass ein hoch komplexer Anspruch wie ihn das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung impliziert, zunächst in Teilschritte zerlegt werden muss. Dabei besteht immer wieder die Gefahr, dass das ursprünglich anspruchsvolle Ziel der Nachhaltigkeit in den konkreten Projekten, die schließlich im Unternehmen machbar und finanzierbar sind, nur noch auf ökonomische und ökologische Ressourceneffizienz reduziert wird oder eine Dimension zu Lasten einer anderen priorisiert wird. Das COMPASS-Konzept zeigt eine starke Einbindung zahlreicher

Akteure auf. Damit wird schon in der Analysephase der sozialen Komponente der Nachhaltigkeit ein starkes Gewicht beigemessen. Neben den umfangreichen Ansätzen wie COSY und Hoechst Nachhaltig finden sich mittlerweile in der Literatur auch Ansätze, die nur einzelne und dabei zumeist Elemente der ökologischen Nachhaltigkeitsdimension betrachten, wie etwa die ökologische Produktgestaltung, das ökologieorientierte Rechnungswesen und die ökologieorientierte Materialwirtschaft. Hierin sind zum Teil auch Elemente der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit enthalten, während Elemente der sozialen Dimension weniger integriert sind.⁷⁴ Trotz ihrer Skepsis an einer allgemeinen Operationalisierungsanleitung zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in den Unternehmen hat Mathieu (2002) auf der Basis ihrer Erhebungsergebnisse eine Anleitung in Form einer Checkliste aufgestellt. Diese umfasst zwölf Teile u.a. zu den Themenbereichen Unternehmensstrategie und -politik, Integration von Ökonomie, Ökologie und Sozialem, Innovation, wirtschaftliche Nachhaltigkeit, Verantwortlichkeiten und Verantwortungsbewusstsein, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Umweltschutz und Information und Kommunikation. Mittels der Kategorie „Soll-Situation“ wird die unternehmenseigene Vision einer nachhaltigen Wirtschaftsweise auf die einzelnen Detailfragen heruntergebrochen und der jeweiligen Ist-Situation im Unternehmen gegenübergestellt. Dieses Vorgehen wird ergänzt durch eine Benennung der Ziele und der dazu notwendigen Maßnahmen und Instrumente. Die Checkliste von Mathieu (2002) kann Unternehmen als Handlungsanleitung dienen, wobei diese nicht als starres Instrument, sondern als ein Instrument im ständigen Such- und Lernprozess der Nachhaltigkeit zu sehen ist.⁷⁵

74 Kriterien hierfür sind u.a. eine möglichst hohe Wieder- und Weiterverwendbarkeit des Produkts, die einfache Zerlegbarkeit, die Vermeidung schädlicher Inhaltstoffe, Langlebigkeit sowie eine leichte Reparierbarkeit des Produktes und der Einsatz von Sekundärrohstoffen.

75 Die ökologische Produktgestaltung oder auch das Öko-Design setzt am Gedanken des Stoffstrommanagements, das zur Minimierung von Umweltbelastungen durch die Entwicklung umweltverträglicher Stoffe, Produktionsverfahren und Produkte entlang von Produktlinien dienen soll. Zur ökologischen Produktgestaltung vgl.

Für Unternehmen ergeben sich im Kontext einer ökologischen Produktentwicklung, neben der Frage der ökologischen Produktneuentwicklung oder einem ökologischen Redesign bereits vorhandener Produkte, auch Fragen, die auf die Akzeptanz dieser Produkte am Markt abzielen. Dabei gilt es, vielfältige Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Auf der einen Seite dominieren drei Aspekte den (industriellen) Innovationsprozess: die notwendig werdende Kombination neuer wissenschaftlicher und technologischer Ansätze, eine damit verbundene kosten- und risikoträchtige Forschung und Entwicklung sowie die Notwendigkeit hoher Entwicklungsgeschwindigkeiten (Ebinger 2002: 114).⁷⁶

Die Steuerung und Kontrolle einer umweltverantwortlichen Unternehmensführung sowie die Nachhaltigkeitsberichterstattung basieren auf einem ökologisch differenzierten bzw. erweiterten Rechnungswesens.⁷⁷ Darüber hinaus ist durch Ökobilanzen, Stoffflussanalysen etc. primär finanziell orientierte Rechnungswesen zu ergänzen, um monetär verzerrte oder nicht darstellbare

Ebinger 2002: 112.

76 In der ökologie-orientierten Produktgestaltung sollte nach Ansicht Ebinger (2002: 116) die Vermeidung bzw. Verringerung des Stoffeinsatzes insgesamt und von Schadstoffen im besonderen berücksichtigt werden. Die Senkung des Energie- und Wassereinsatzes und der Emissionen während des Gebrauchs sind ein weiteres Ziel wie auch der Aspekt der Wiederverwendbarkeit und der Verwertung. Langlebigkeit und Reparaturfreundlichkeit sind grundsätzlich wesentliche Aspekte des ökologie-orientierten Produktgestaltung.

77 Die Kosten- und Leistungsrechnung, die Gewinn und Verlust-Rechnung, die Bilanz und die vorhandenen Betriebsstatistiken sind zu differenzieren und zweckorientiert aufzubereiten. Auch die unternehmensspezifischen negativen externen Effekte können abgeschätzt werden.

Umweltwirkungen zu verdeutlichen (Stahlmann 2002: 162).⁷⁸ Das herkömmliche betriebliche Rechnungswesen ist nach Stahlmann (2004) in vielfacher Hinsicht ungeeignet bzw. überfordert, Umweltwirkungen des Unternehmens umfassend aufzuzeigen und die geforderte ökologische Steuerungs- und Kontrollfunktion zu übernehmen.

Zur quantitativen Planung und Kontrolle der Umweltleistungen eines Unternehmens sollte ein Umweltkennzahlensystem aufgebaut werden, das der Darstellung der Ökoeffizienz und der Ökoeffektivität eines Unternehmens dienen kann.⁷⁹

Aufgrund der Komplexität der Anforderungen an Unternehmen und der Nachhaltigkeit an sich, sind Ansätze gefragt, die einen produktiven Umgang mit der Komplexität ermöglichen und dabei helfen, die Nachhaltigkeitsanforderungen in die Sprache des Unternehmens zu

78 Mit Hilfe von Ökobilanzen werden nach Ansicht Stahlmann (2002: 170) sowohl Gegenstände, Vorgänge als auch Organisationseinheiten auf ihre anthropogen bedingten negativen Auswirkungen auf die belebte und unbelebte Natur untersucht, einschließlich ihrer Auswirkungen auf den Menschen selbst. Der Fortschritt, der durch die Bewertungsmethode der Unternehmensökobilanz erreicht wird, kann entsprechend in der Umweltberichterstattung dokumentiert und glaubwürdig vermittelt werden.

79 Dabei ist unter Ökoeffizienz das Wirkungsverhältnis zwischen Input und Output, das sich in realen Umweltkennzahlen manifestiert, zu verstehen. Öko-Effektivität hingegen zeigt auf, ob überhaupt korrekte Umweltentlastungsziele aufgestellt worden und ob diese tatsächlich erreicht worden sind.

Einer ökologie-orientierten Materialwirtschaft obliegt die Aufgabe inner- und überbetriebliche Stoffströme unter ökologischen Gesichtspunkten zu analysieren. Diese Analyse umfasst dabei Einkauf, Transportwesen, Materialdisposition und die Reststoffwirtschaft (Stahlmann 2002: 134). Logistikoptimierung muss nicht nur Emissionen reduzieren, sondern auf der Inputseite auch garantieren, dass der Umfang der Ressourcen möglichst gering gehalten wird – insbesondere auch im Hinblick auf die geringe Verfügbarkeit bestimmter Rohstoffe und der Endlichkeit ihres Vorkommens. Stahlmann (2002: 137) geht davon aus, dass eine umweltverantwortliche Unternehmensführung darüber hinaus auch die begrenzte Aufnahmekapazität der Umweltmedien – Boden, Wasser und Luft – heute in der Produktpolitik und strategischen Produktplanung mitberücksichtigt.

übersetzen und dabei seine spezifischen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Die bisherigen Ansätze zielen im Wesentlichen auf eine erweiterte Unternehmenskommunikation ab, doch eine Überführung dieser in ein Managementsystem findet nicht in ausreichendem Maße statt. „Vor diesem Hintergrund wurde das Nachhaltigkeits-Audit entwickelt, welches auf eine Verzahnung zwischen den Bereichen Betriebsökologie, Produktangebot, betriebsinterne Situation und Außenwirkung zielt. Konzeptionell werden die bereits bestehenden und zur Reife gebrachten prozessorientierten betriebsökologischen Formen des Öko-Audits mit einem Produkt- sowie Sozial-Audit zusammengefasst.“ (Lux/Empacher/Kluge 2001: 22) Dabei wird die Umsetzung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit analysiert und die Zusammenhänge der verschiedenen Ebenen eines Problems sollen ebenso wie die verschiedenen Steuerungsmöglichkeiten entdeckt werden, um so eine Balance zu finden. Messinstrumente und Indikatoren dienen im Nachhaltigkeitsmanagement der Überprüfung der Zielerreichung.

7.4 Messinstrumente und Indikatoren im Nachhaltigkeitsmanagement

Nach der Betrachtung der Operationalisierung der Nachhaltigkeit, stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten, das Geleistete und Erreichte zu messen. Derzeit bedienen sich Unternehmen dabei Messindikatoren, die bereits im Umweltmanagement ihre Anwendung fanden, da sich andere Indikatoren und Messverfahren noch in der Erprobungsphase befinden resp. spezielle Verfahren noch zu entwickeln sind. Grundsätzlich sollen die angewandten Indikatoren dazu dienen, Fortschritte der Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit sichtbar und damit nachweisbar zu machen sowie der Strategieüberprüfung dienen. Die Ergebnisse sind wesentlicher Bestandteil interner und externer Kommunikation.

Ein erster entscheidender Schritt in Richtung der Definition von Nachhaltigkeitsindikatoren ist die Balanced Scorecard (BSC) als ein Indikatorensystem zur Bewertung der Nachhaltigkeitsanstrengungen eines Unternehmens, die in ihrer ursprünglichen Form am meisten angewendet wird.

Die BSC geht zurück auf Arbeiten von Robert S. Kaplan und David P. Norton Anfang der 90er Jahre. Ausgehend von einer Strategie, die neben den Shareholdern auch andere Stakeholder und die Umwelt berücksichtigt, werden kritische Erfolgsfaktoren bestimmt und daraus ein Kennzahlensystem („scorecard“) abgeleitet, das dann die Messgrößen für die Erreichung von strategischen Zielen repräsentiert. Anders als die Prozesskostenrechnung, mit deren Hilfe man nur die angefallenen Gemeinkosten im Wertschöpfungsprozess im nach hinein auf die einzelnen Produkte und Leistungen umlegen kann, dient die Balanced Scorecard als Führungsinstrument im Rahmen des Controlling bzw. Performance Managements zur Ausrichtung der Organisation an strategischen Zielen. Bei der BSC handelt es sich um ein ganzheitlich orientiertes Controlling- und Strategiekonzept zur Unternehmenssteuerung, das ein Kennzahlensystem und ein Managementsystem miteinander verbindet und dabei interne und externe Aspekte mit deren Wechselwirkungen einbezieht und diese Kennzahlen mit der Unternehmensstrategie verknüpft. Die BSC grenzt sich dadurch sowohl von der deskriptiven Prozesskostenrechnung wie von klassisch monetären Kennzahlensystemen ab. Die BSC legt den Fokus explizit nicht nur auf Kosten und monetäre Performanceindikatoren, sondern auch auf die so genannten „weichen Produktionsfaktoren“ des Unternehmens. Beispiele hierfür sind Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation, Durchlaufzeiten von Betriebsprozessen, Fehlerraten, Kundentreue und Zusammensetzung des Produktportfolios. Anders als unpräzise Leitbilder und unscharfe Formulierungen, versucht die BSC auch die Erreichung von strategischen Zielen umsetzbar und messbar zu machen. Mit den Methoden der BSC soll das Blickfeld des Managements von einer traditionellen, durch finanzielle Aspekte gekennzeichneten

Unternehmenssicht, auf alle relevanten Teile gelenkt werden und so zu einem ausgewogenen („balanced“) Bild führen. Die umfassendere Sicht ermöglicht konkretere Maßnahmen zur Ausrichtung der Organisation an den vorgegebenen Zielen. Zu den in der BSC enthaltenen vier Perspektiven zählen: Finanzperspektive (Kennzahlen zum Erreichen der finanziellen Ziele: z.B. Kosten pro Stück, Umsatz pro Vertriebsmitarbeiter), Kundenperspektive (Kennzahlen zum Erreichen der Kundenziele: z.B. Kundenzufriedenheit, Reaktionsschnelligkeit auf Kundenanfragen), interne bzw. Prozessperspektive (Kennzahlen zum Erreichen der internen Prozess- und Produktionsziele: z.B. Ausschuss, Zeit zwischen Produktionsstart und Auslieferung) und Potential- und Erneuerungs- und Wachstumsperspektive (Kennzahlen zum Erreichen der (langfristigen) Überlebensziele der Organisation: z.B. Umsatzverhältnis neuer zu alten Produkten, Fluktuation von Leistungsträgern aus der Organisation).⁸⁰

Die BSC ermöglicht es, die Strategie zu operationalisieren, darzustellen und zu kommunizieren. Die Vision bzw. Strategie lässt sich auf konkretes Handeln herunter brechen, indem die Gesamtaufgabe zerlegt wird. Sie offenbart Defizite und wichtige Aufgaben. Allerdings besteht auch die Gefahr, dass der Versuch unternommen wird, falsche und unrealistische Ziele zu erreichen und die Balanced Scorecard mit zu vielen und zu komplexen Zielen zu überlasten. Eine oberflächliche Betrachtung der BSC kann fälschlicherweise zu einer einseitigen

⁸⁰ Soll ein Wert als Indikator, in das System der Balanced Scorecard aufgenommen werden, muss er folgende Kriterien erfüllen:

- Der Indikator sollte aus strategischen Zielen abgeleitet werden.
- Es sollte eine Limitierung auf wenige Indikatoren mit Einfluss auf das Unternehmen erfolgen.
- Die Indikatoren sollten verständlich, umfassend und leicht definierbar sein.
- Die Messbarkeit der zu Grunde liegenden Daten sollte ökonomisch effizient sein.
- Die Indikatoren sollten hinsichtlich des Zeitablaufs und der Unternehmensbereiche konsistent sein.
- Die Ziele der Indikatoren müssen erreichbar und kontrollierbar sein und dürfen nicht mit anderen Zielen von Nachhaltigkeitsindikatoren kollidieren.

Konzentration auf Kennzahlen, insbesondere vergangenheitsbasierter Kennzahlen, führen. In diesem Fall geht die eigentliche Intention der BSC, nämlich die Ausrichtung des Handelns an strategischen Zielen und dem nachhaltigen, zukunftsorientierten Aufbau von Potenzialen, verloren.

Die Erweiterung der klassischen BSC stellt die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) dar, die neben der ökonomischen auch die ökologische und die soziale Dimension integriert. Die Standardversion der BSC mit ihren vier Dimensionen (Finanz-, Kunden-, Prozeß- und Ressourcenperspektive) wird dabei mit den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zur „SBSC-Nachhaltigkeitsmatrix“ konzipiert, die damit zwölf Felder umfasst. Im Zentrum der Betrachtungen stehen die unternehmerische Vision und die Grundstrategie. Sie bilden den Ausgangspunkt der Entwicklung der BSC. Über den Zugang der Perspektiven werden die Bausteine den Zielbereichen zugeordnet. Daran schließt sich die systematische Übersetzung der Strategie in Ziele, Messgrößen und Aktionen an (Wallner/Schauer/Kresse 2004: 177f.).

Als weitere Möglichkeit der Messbarkeit und der Visualisierung erweisen sich externe Zertifizierungen von sozialen und ökologischen Leistungen. Sie beantworten die Frage, wie ein Unternehmen sicherstellen kann, dass eine glaubwürdige Bewertung der eigenen Nachhaltigkeitsperformance gegenüber den allgemeinen Prinzipien der Nachhaltigkeit stattfindet und welche Steuerungsinstrumente dabei einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess gewährleisten.

Insbesondere für die Nachhaltigkeitsdimension Ökologie sind in der Vergangenheit im Rahmen des Umweltmanagements zahlreiche Indikatoren zu jedem Umweltmedium aufgestellt wurden. Auch für die ökonomische Dimension existieren Kennzahlen zur Messung und Bewertung für die unternehmerische Wertschöpfung. Schwerer messbar hingegen sind die sozialen Auswirkungen eines Unternehmens. Der von der Social Accountability International (SAI)

etablierte Sozialstandard SA 8000 gilt als weltweit erstes international anwendbares und funktionstüchtiges System zur Implementierung und Überprüfung von Sozialstandards von Unternehmen. Auf der Basis dieses Standards können international agierende Unternehmen ihre Lieferantenketten unter sozialen Gesichtspunkten optimieren. Mittels eines weltweiten Netzes von Auditoren können sich Unternehmen zudem nach diesem Standard zertifizieren lassen.

Der aktuelle Stand in der praktischen Weiterentwicklung und Operationalisierung von CSR manifestiert sich derzeit zum einem im Audit-Standard SA 8000 und zum anderen in der so genannten CSR-Matrix von CSR Europe, einem europaweitem Unternehmensnetzwerk zur Förderung von Corporate Social Responsibility. Sowohl der Audit-Standard SA 8000 als auch die CSR-Matrix von CSR Europe tragen dazu bei, das Feld der gesellschaftlichen Verantwortung zu konkretisieren (Weiß 2002: 131).⁸¹

„Ziel der Initiative ist es, ein weltweit gültiges Zertifizierungs- und Kontrollsystem für Sozialstandards auf der Ebene der betroffenen Produktionsstätten zu etablieren. Analog zu den bekannten Zertifizierungsprozessen für Qualität und Umweltmanagement – den ISO-Normen 9000 und 14.000 – sollen Produktionsbetriebe so die Möglichkeit erhalten, sich die Einhaltung sozialer Mindeststandards von unabhängigen Institutionen bestätigen zu lassen.“ (Lohrie 2001: 13f.)

Zu den sozialen Indikatoren zählen nach einer Untersuchung des Instituts für Markt und Umweltgesellschaft (IMUG) Informationsoffenheit, Frauenförderung, Verbraucherinteressen (Bearbeiten von Anfragen, Informationen, Qualitätssicherung), Arbeitnehmerinteressen und Behinderteninteressen.

SA 8000 wurde in Anlehnung an die ISO 9000 für

⁸¹ Die Zertifizierungsinitiative Social Accountability – kurz SA 8000 – wurde von der US-amerikanischen Verbraucherorganisation CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), New York, in Kooperation mit anderen Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften, Vertretern der Wirtschaft und Zertifizierungsgesellschaften entwickelt. Vgl. hierzu Lohrie 2001: 13f..

Qualitätsmanagement bzw. ISO 14001 für Umweltmanagement entwickelt. Der Standard regelt Sozialanforderungen für Unternehmen in acht Bereichen zu Kriterien wie dem Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Vereinigungs- und Tarifverhandlungsfreiheit, Diskriminierungsverbot, Verbot von Disziplinarmaßnahmen, maximale Arbeitszeiten und Bezahlung (Schönborn/Steinert 2001: 39).

Ein bei den Lieferanten einzurichtendes Managementsystem sichert darüber hinaus das eindeutige Bekenntnis der Unternehmensführung zur Einhaltung definierter Sozialstandards und der Festlegung von Verantwortlichen im Unternehmen zur Einhaltung dieser Standards, der Einbeziehung der Lieferanten und Sublieferanten in das Sozialsystem einschließlich deren Kontrolle, der regelmäßigen Überprüfung der Funktionstüchtigkeit des Sozialsystems einschließlich umfangreicher Dokumentationspflichten sowie die Kommunikation nach außen an alle interessierten Gruppen.⁸²

Anstelle einer umfassenden und alle drei Dimensionen einbeziehenden Zusammenstellung von Nachhaltigkeitsindikatoren, konzentriert sich die Messung und Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeitsperformance gegenwärtig noch auf eine fokussierte Betrachtung in den Einzelbereichen.⁸³

82 Das Kontrollsystem besteht aus dem Zertifizierungsaudit durch unabhängige, akkreditierte Prüfer und wird alle drei Jahre wiederholt. In den dazwischen liegenden halbjährlichen Zertifizierungsaudits wird die Einhaltung aller Anforderungen in Überwachungsaudits kontrolliert.

83 Die unternehmerische Berichterstattung zu sozialen, ökonomischen und ökologischen Themen soll die Ernsthaftigkeit nachhaltiger Unternehmensführung gegenüber den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen belegen. Die britische Organisation SustainAbility Ltd. hat 2005 den Auftrag erhalten, zu prüfen, wie die SA 8000 Standards in die GRI-Leitlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung integriert werden können. Ziel ist es dabei, Doppelungen in den gegenseitigen Anforderungskatalogen zu vermeiden.

8 Zwischenfazit

Das erkenntnisleitende Interesse des vorangegangenen Kapitels bestand darin, aus der theoretischen Betrachtung der Nachhaltigkeit und der Nachhaltigkeitsakteure zu einer Aufstellung erster Wesensmerkmale für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation zu gelangen.

Zu den grundlegenden Elementen des Leitbildes der Nachhaltigkeit gehören die Dreidimensionalität (Ökologie, Ökonomie und Soziales), eine unspezifische Begrifflichkeit, vage Definitionen, Schwierigkeiten in der Operationalisierung, eine breite Akteursbasis, die Ausrichtung als Lern-, Such- und Erfahrungsprozess und als regulative Idee sowie ihr bis dato geringer Bekanntheitsgrad. Diese Elemente der Nachhaltigkeit sind zugleich die Schwierigkeiten wie auch die grundlegenden Charakteristika.

Die Darstellung der Definitionen zum Leitbild und Konzept in Kapitel II 2 und 3 erlaubte zunächst die Evaluierung der drei Wesensmerkmale Ganzheitlichkeit, Querschnittsorientierung und Langfristorientierung als erste Merkmale für eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation. Die Weiterverfolgung der weiteren Wesensmerkmale erscheint nicht zielführend.

Das Merkmal Ganzheitlichkeit zeichnet sich durch seine vertikale Ausrichtung hinsichtlich der Betrachtung aller Unternehmensgrößen und aller Hierarchieebenen und seine horizontale Ausrichtung hinsichtlich aller Länder und aller Unternehmensbranchen aus. Querschnittsorientierung bezieht sich auf das Konzept, das die drei Dimensionen vereint und ihre Verflechtungen untereinander berücksichtigt. Querschnittsorientierung zielt auch auf die breite Einbindung aller Akteure ab. Langfristorientierung verweist auf die zeitliche Ausrichtung des Konzeptes und damit auf die langfristige und dauerhafte Sicherung menschlicher Existenz. Nachhaltigkeit ist auf Dauer angelegt und zeitlich nicht begrenzt. Für die Unternehmen als

Nachhaltigkeitsakteur bedeutet dies, dass es nicht zur einmaligen Zielerreichung kommen kann, sondern nur zur Erreichung von Teilschritten. Um einer Resignation oder vorzeitigen Beendigung des Nachhaltigkeitsengagements vorzubeugen, sollten sich Unternehmen dieser Tatsache bewusst sein. Entsprechend ist eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Leitbild notwendig.

Allerdings erschwerte die Unschärfe der bisherigen Nachhaltigkeitsdefinitionen und die daraus resultierende Vagheit des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung die Auseinandersetzung und so blieb eine konkrete Handlungsanleitung bisher aus.

Aus der Konkretisierung des Konzeptes Nachhaltigkeit in Kapitel II 4 resultierte die Verortung der Unternehmen als Nachhaltigkeitsakteure. Die Unternehmen wurden dabei in ihrer Gesamtheit und nicht branchenspezifisch betrachtet, so dass die Darstellung ihrer Motivationen, Ziele und die Ausprägungen in den Dimensionen allgemein gültiger Natur ist.

Weitere Merkmale für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation ergeben sich aus der Rolle der Unternehmen als Nachhaltigkeitsakteur.

Die Agenda 21 geht für die Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung von einer breiten Trägerschicht aus und fordert auch besonders die Privatunternehmen und ihre Verbände zur Unterstützung auf. Die Unternehmen agieren im Kontext dieser Querschnittsorientierung im Rahmen eines so genannten „Integrated Approach“. Dabei wird von der Zielvorstellung ausgegangen, dass Nachhaltigkeit nur gemeinsam umgesetzt werden kann und jeder Akteur eine Verantwortung für diese Zielerreichung trägt. Für die Unternehmen folgt daraus die Forderung nach Übernahme gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung und damit auch eine neue und grundlegende Auseinandersetzung mit ihren gesellschaftlichen Anspruchsgruppen.

Die zunehmende Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung ist Ausdruck gestiegener Anforderungen verschiedener gesellschaftlicher

Gruppen und rekurriert auf den Aspekt der Corporate Governance. Die Verbindung von CSR, Nachhaltigkeit und Corporate Governance verweist auf die Notwendigkeit einer unternehmerischen Berichterstattung über soziale und ökologische Themen und damit auf die Forderung nach Informationen über unternehmerisches Handeln. Die Entscheidung für eine nachhaltige Wirtschaftsweise kann ein Unternehmen vor ökonomischen Schäden und Einbußen an Reputation und Legitimation bewahren, die aufgrund ökologischen oder sozialen Fehlverhaltens entstehen können. Im Kontext des unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements steht die nach extern gerichtete Unterbeweisstellung des korrekten und erwarteten unternehmerischen Verhaltens als Verantwortungsbewusstsein. Hinzu kommt die Art und Weise des Umgangs mit den unternehmerischen Anspruchsgruppen. Diese Aspekte stehen damit in Bezug zu einer glaubwürdigen und transparenten Unternehmenspolitik.

Im Folgenden gilt es, auch zu untersuchen, wie sich die Art der Motivation für Nachhaltigkeit und die Entscheidung für den Grad der Extensität auf die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation auswirkt.

Ausdifferenzierte operationalisierte Handlungsanleitungen für eine nachhaltige Wirtschaftsweise wie COSY („Company oriented Sustainability“), COMPASS (COMPanies and sectors path to Sustainability) und HoechstNachhaltig (PROSA - Product Sustainability Assessment) bilden derzeit die Ausnahme. Entscheidend für ihre Anwendbarkeit ist, dass sie in die Unternehmenspraxis umsetzbar und für die Mitarbeiter vorstellbar und greifbar sind, so dass auch hier der Unternehmenskommunikation für Nachhaltigkeit eine besondere Bedeutung zukommt.

Für ein nachhaltiges Unternehmen kann folgende Charakterisierung formuliert werden:

"Unternehmerische Tätigkeiten haben immer auch Auswirkungen auf

Menschen und die Umwelt, somit kommt Unternehmen eine soziale und gesellschaftliche Verantwortung für die Folgen ihrer wirtschaftlichen Entscheidungen und für ihre Produkte zu. Nachhaltigkeit muss für Unternehmen die Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Prosperität unter Berücksichtigung ökonomischer, umweltbezogener und gesellschaftlicher Erwartungen und der Berücksichtigung der Bedürfnisse gegenwärtiger und zukünftiger gesellschaftlicher Anspruchsgruppen bedeuten. Im Sinne einer Balance von Ökonomie und Ökologie muss eine nachhaltige Wirtschaftsweise daher zum Ziel haben, die Beeinträchtigung der Natur zu begrenzen ohne die Kernfunktion unternehmerischer Tätigkeit zu beeinträchtigen."⁸⁴

Die weitere Arbeit widmet sich der Ausarbeitung eines Ansatzes zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen als Ausdruck von Verantwortungsübernahme. Dabei werden zunächst theoretische Ansätze der Unternehmenskommunikation hinsichtlich ihrer Funktionen, Ziele und Instrumente in ihrer bisherigen Verwendung aufgezeigt.

Ansätze zur umweltbezogenen Kommunikation werden in ihrer unternehmerischen Verwendung als rechtliche Pflicht, Krisenkommunikation, Umweltkommunikation als Marketinginstrument und Umweltberichterstattung betrachtet. Hinzu treten Ansätze der ökonomischen und sozialen Kommunikation.

⁸⁴ Vgl. hierzu u.a. Rogall 2003: 32; Hardtke/Prehn 2001: 73.

III Nachhaltigkeit und Unternehmenskommunikation

Nachdem in Kapitel II die Grundlagen der Nachhaltigkeit auch im Kontext zur Rolle der Unternehmen als Akteur der Nachhaltigkeit dargestellt wurden, erfolgt an dieser Stelle die Ausweitung des Gegenstandsbereiches hin zur Kommunikation von Unternehmen. Aufgabe dieses Kapitels ist es, die für die Unternehmenskommunikation einschlägigen Ansätze auf ihre grundsätzliche Eignung zur Beschreibung und Erklärung des Untersuchungsobjekts "Unternehmenskommunikation" im Allgemeinen und des Untersuchungsobjekts "Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen" im Speziellen zu prüfen.

Am Ende des Kapitels III sollen sich Merkmale und Anforderungen formulieren lassen, die der Ausgestaltung der empirischen Untersuchung zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen dienen.

Als Orientierungsrahmen dienen die in Kapitel II „Unternehmen und Nachhaltigkeit: Leitbild und Konzept“ ermittelten Erkenntnisse zur Nachhaltigkeit. Diese leiten sich ab aus:

- den grundlegenden Charakteristika des Leitbildes resp. Konzeptes der Nachhaltigkeit,
- den Wertkategorien (Ganzheitlichkeit und Querschnittsorientierung und Langfristorientierung),
- der Rolle der Unternehmen als Akteure einer Nachhaltigen Entwicklung.⁸⁵

Einen ersten Zugang bieten Ansätze der Unternehmenskommunikation, die helfen das kommunikationstheoretische Handwerkzeug hinsichtlich kommunikativer Leitbilder, Ziele und Strategien, Instrumente und Zielgruppen zu umreißen.

⁸⁵ In der Betrachtung der Ansätze der Unternehmenskommunikation spielen die weiteren Wertkategorien Anthropozentrismus und Rolle des ökologischen Systems keine Rolle und werden hier entsprechend keine weitere Betrachtung finden.

1 Zum Begriff der Unternehmenskommunikation und zu den Ansätzen zur Theorie der Unternehmenskommunikation

Die Betrachtung der theoretischen Ansätze dient dazu, Funktionen, Ziele und Instrumente der Unternehmenskommunikation in ihrer bisherigen Verwendung aufzuzeigen, um so einen Überblick über die Anforderungen der Unternehmenskommunikation formulieren zu können und wesentliche Elemente unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation definieren zu können. Dabei wird das Unternehmen zunächst als Kommunikator allgemein und anschließend als Kommunikator für Nachhaltigkeit im Speziellen untersucht. Die Betrachtung des Begriffs der Unternehmenskommunikation und seiner theoretischen Ansätze zur unternehmerischen Kommunikation über Nachhaltigkeit erfolgt nach Bruhn, Raffee und Wiedmann, Zerfaß sowie Derieth.

Der Begriff der Unternehmenskommunikation ist hauptsächlich ein Forschungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre und auch hier ein relativ neuer Begriff. Erst in den letzten fünfzehn Jahren ist in der Wissenschaft ein Prozess des Umdenkens festzustellen, der die Kommunikation in und von Unternehmen als ein eigenständiges Untersuchungsobjekt zu begreifen versucht und die Verkürzung der Unternehmenskommunikation auf nur jeweils einen Teilbereich des Unternehmens aufheben will. Als wesentliche Vertreter dieser Erweiterung sind im deutschsprachigen Raum auf Seiten der Betriebswirtschaftslehre Hans Raffee und Klaus-Peter Wiedmann, Manfred Bruhn und Ansgar Zerfaß zu nennen. Auf Seiten der Kommunikationswissenschaften ist dies Anke Derieth. Derieth und Zerfaß thematisieren die Unternehmenskommunikation insbesondere vor dem Hintergrund der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens bzw. der Public Relations Forschung. Raffee und Wiedmann und vor allem Bruhn beziehen sich insbesondere auf die Marketingtheorie.

Unternehmensbezogene Kommunikationspolitik kann daher definiert werden:

- als ganzheitliche Leistungsdarstellung, d.h. als “die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen bei den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen” (Bruhn 1995: 8).
- als Identitätsvermittler, d.h. Unternehmenskommunikation “übersetzt die Identität eines Unternehmens in Kommunikation und bildet das strategische Dach für die unterschiedlichsten Kommunikationsaktivitäten nach innen und außen” (Raffee/Wiedmann 1989: 265).
- als Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung: “Wir schlagen deshalb vor, alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird, als Unternehmenskommunikation zu bezeichnen” (Zerfaß 1996: 287).
- als Sozialtechnik, die sich anhand der drei konstruktiven Merkmale “Gesamtheit” = Universalität, “Bezug zu anderen Instrumenten” = Relationalität und “Bewusste Leistungsdarstellung” = Motivation beschreiben lässt (Derieth 1995: 25ff.): “Unternehmenskommunikation operiert motivational, universell und relational: Motivational im Hinblick auf die Absicht des Kommunikators, universell im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Instrumente und relational im Hinblick auf die Verknüpfung der Instrumente und deren Wirkungen” (Derieth 1995: 31).

Unter dem Stichwort “Integrierte Kommunikation” weist Bruhn (1995) auf die Notwendigkeit einer formalen und inhaltlichen Abstimmung der Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen hin. Bruhn (1995: 20) sieht einen zunehmenden Bedarf an Integration der Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens. Dieser Bedarf besteht aufgrund von wettbewerbs-, kunden-, medien- und unternehmensbezogenen Veränderungsprozessen.

Bruhn ist darin zuzustimmen, dass für die integrierte Unternehmenskommunikation ein systematisches, ganzheitliches Denken erforderlich ist, um der Komplexität des Kommunikationsprozesses gerecht zu werden. Allerdings definiert Bruhn den Begriff "Unternehmenskommunikation" als "die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen". (Bruhn 1995: 12) Eine integrierte Kommunikation dient daher dazu mittels interner und externer Unternehmenskommunikation (Mediawerbung, PR, Verkaufsförderung etc.) den Zielgruppen ein konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln". (Bruhn 1995: 4) Die eingeschränkte Betrachtung auf die Darstellungsfunktion reicht für eine hinreichende Thematisierung des Phänomens Unternehmenskommunikation allerdings nicht aus. Vielmehr muss die Aufgabe der Unternehmenskommunikation gerade im Hinblick auf das Konzept der Nachhaltigkeit auch in der Wahrnehmung des Umfeldes des Unternehmens bestehen.

Die integrierte Kommunikation setzt für Bruhn voraus, dass nach innen und außen keine Widersprüche in der Kommunikation auftreten. Zugleich muss die Kommunikation mit dem Unternehmensverhalten und der Unternehmenspolitik übereinstimmen: "Es dürfen durch die unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen keine Versprechungen gemacht oder Erwartungen beim Rezipienten provoziert werden, die durch Produkte oder das unternehmerische Verhalten gegenüber seiner Umwelt nicht eingehalten bzw. erfüllt werden können." (Bruhn/Zimmermann 1993: 154) Statt einer kurzfristigen zeitlichen Orientierung sollte nach Ansicht von Bruhn Kommunikation immer durch eine stärkere Kontinuität von Inhalten, Formen und Maßnahmen gekennzeichnet sein. Ein häufiger Wechsel in der Kommunikationspolitik führe eher zu Missverständnissen. Bruhn hält eine gemeinsame strategische Anbindung für erforderlich, unter die sich alle Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens einordnen

müssen. Dieses setzt die konkrete Definition der Ziele, Zielgruppen, Botschaften und Instrumente der Kommunikation des Unternehmens voraus (Bruhn 1995: 20; vgl. auch Bruhn 1995: 138).⁸⁶

Das Bild des Unternehmens soll in der subjektiven Wahrnehmung der Zielgruppen (Fremdbild) möglichst prägnant erscheinen und positive Assoziationen im Vergleich zu den Wettbewerbern erzielen. Hier besteht die Gefahr, dass ein Festhalten an der gewählten kommunikativen Position mit dem Anspruch auf Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit kollidieren kann.

Ausgehend von einer kommunikativen Leitidee, die die wesentlichen Merkmale der Positionierung enthält und die Basis für die Botschaften des Unternehmens bildet, werden Kernaussagen abgeleitet. Diese Kernaussagen sollen die zentralen Botschaften des Unternehmens entsprechend den Hauptzielgruppen zusammenfassen (Bruhn 1995: 159f.). Einzelaussagen dagegen dienen zum Beleg bzw. Beweis dieser Kernaussagen. Leitidee, Kern- und Einzelaussagen bilden zusammen die Kommunikationsplattform auf der die gemeinsamen Themen der Unternehmenskommunikation formuliert und von den unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten aufgegriffen werden.⁸⁷

⁸⁶ Kernstück eines strategischen Planungsprozesses ist nach Bruhn (1995: 138 ff.) die Bestimmung einer Strategie der integrierten Kommunikation für das Gesamtunternehmen, die den Bezugsrahmen für den Einsatz aller Kommunikationsinstrumente darstellt. Kernelemente dieses strategischen Konzeptes sind:

- die strategische kommunikative Positionierung des Unternehmens im Sinne einer übergeordneten und zentralen Zielsetzung der gesamten Unternehmenskommunikation,
- die Definition der Hauptzielgruppen und
- die Spezifizierung der Leitinstrumente der Kommunikation.

Am Anfang des Planungsprozesses der integrierten Unternehmenskommunikation steht die verbindliche Festlegung der Ziele, die durch die Gesamtkommunikation erreicht werden sollen. Zugleich sind die strategischen Ziele der Gesamtkommunikation aus den Zielen und der Ausrichtung der Unternehmensstrategie abzuleiten. Diese Ziele der Gesamtkommunikation sollen die kommunikative Positionierung des Unternehmens langfristig festlegen.

⁸⁷ Bruhn (1995: 148) betrachtet die Kommunikationsbeziehung zwischen Unternehmen und "Empfänger" reduziert auf die Darstellungsfunktion. Damit vernachlässigt er die zentrale Bedeutung der Informationsfunktion für das Unternehmen, die vor

Raffee und Wiedmann (1989) betrachten das gesellschaftsorientierte Marketing als ein Konzept zur strategischen Unternehmensführung. Damit weiten sie ihren Ansatz über direkt-marktbezogene Aktivitäten des Unternehmens aus auf unternehmensrelevante gesellschaftliche Ansprüche. Das gesellschaftsorientierte Marketing soll langfristige Unterstützungs- und Erfolgspotenziale in der Öffentlichkeit aufbauen und sichern. Dazu bedarf es Unternehmensleitlinien, die ökonomische, ökologische, kulturelle und soziale Anforderungen der Gesellschaft an das Unternehmen einbeziehen und Verhaltensweisen für den Umgang mit diesen Herausforderungen entwickeln. Statt sich nur als Produzent von Gütern zu definieren, sollte die Unternehmensführung eher in übergeordneten Problemlösungskategorien denken. Mittels eines Monitoring- und Frühwarnsystems können Chancen und Risiken aktueller und gesellschaftlicher Entwicklungen für das Unternehmen identifiziert und die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit auf die Gesellschaft und die Handlungsspielräume des Unternehmens bestimmt werden. Raffee und Wiedmann lösen zu Recht das Unternehmen aus der passiven Rolle des Herstellers heraus und attestieren ihm Problemlösungsfähigkeit. Im Kontext der Nachhaltigkeit kann dies auch in Bezug zur gesellschaftlichen Forderung nach mehr unternehmerischer Verantwortung gesehen werden und rekuriert damit auch auf die den Unternehmen zugeteilte Rolle im Kontext der Nachhaltigkeit. Hinzu tritt die Notwendigkeit der Vernetztheit von Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens.

Als zentrales Element des gesellschaftsorientierten Marketing betrachten Raffee und Wiedmann die Strategie der Corporate Identity (CI) (Raffee/Wiedmann, 1989: 684). Diese wird als "die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis eines definierten (Soll-)Images, einer festgelegten Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielsetzung" definiert

allem zur Wahrnehmung und Interpretation des von ihm erkannten gesellschaftlichen Wertewandels unerlässlich ist.

(Birkigt/Stadler 1985: 23). CI versucht, „alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einen einheitlichen Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“. (Birkigt/Stadler 1985: 23)⁸⁸ Die Bestimmung bzw. Überprüfung, die Gestaltung und die Vermittlung der Unternehmensidentität stellen eine kontinuierliche Aufgabe der Unternehmensführung dar. Unternehmenskommunikation resp. Corporate Communications übersetzt die Identität eines Unternehmens in Kommunikation und bildet das strategische Dach für die unterschiedlichsten Kommunikationsaktivitäten nach innen und außen (Raffee/Wiedmann 1989: 665). Das zu erzielende Image soll die Grundlage für Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Akzeptanz bilden und damit die Verknüpfung von Unternehmensidentität und Kommunikation sicherstellen.

Stimmen Selbstbild des Unternehmens und das in der Gesellschaft erzeugte Bild nicht überein, so können die Versuche des Unternehmens zu mehr Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu gelangen, konterkariert werden. Ein Fremdbild, das stark von der Unternehmenswirklichkeit abweicht, kann Identitätserwartungen wecken, die das Unternehmen nicht erfüllen kann. Die Kommunikationspolitik des Unternehmens wird entsprechend von den Anspruchsgruppen als unglaubwürdig bewertet.

Die Beziehungen des Unternehmens zur Öffentlichkeit und speziell zu engagierten Vertretern gesellschaftlicher Interessen besitzt nach Auffassung von Raffee und Wiedmann eine strategische Bedeutung für das Unternehmen, so dass die gezielte strategische Erfassung der Informationen über gesellschaftliche Entwicklung und Forderungen der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen für die operative Planung der Kommunikationsmaßnahmen von großer Bedeutung ist (Wiedmann

⁸⁸ Wiedmann (1992: 7) definiert CI als ein „strategisches Orientierungskonzept für die Planung und Realisation unternehmerischer Kommunikationspolitik oder generell der gesamten Unternehmensführung (...), das relevante Problemfelder, Leitlinien und Anforderungen, Ziele und Aufgaben vorstrukturiert, die im Zusammenhang mit dem Aufbau und der Pflege einer Unternehmensidentität von Bedeutung sind“. Vgl. hierzu weiter Wiedmann 1986: 5; Birkigt/Stadler/Funck 1995.

1986: 2).

Als strategischem Dach kommt der Unternehmenskommunikation die Aufgabe zu, alle Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens zu koordinieren, um Synergie- und “Ausstrahlungseffekte systematisch zu planen und eine wechselseitige Unterstützungsfunktion zu realisieren”. (Wiedmann 1986: 9)

Eine PR-Kampagne, die das Unternehmen als sozial-orientiertes Unternehmen herausstellen soll und damit primär der imagebezogenen Kommunikation zuzurechnen ist, kann sich auch auf die Bewertung der Produkte durch Kunden und damit auf das Käuferverhalten auswirken. Die Kommunikationsbotschaften des Unternehmens lassen sich nicht allein auf die vorgesehene Zielgruppe konzentrieren, sondern werden auch von anderen Personen wahrgenommen, da die gesellschaftlichen Gruppen in netzwerkartigen Kommunikationsverflechtungen zueinander stehen (Wiedmann 1986: 10).

In ihrer Corporate Communications-Konzeption streben Raffee und Wiedmann primär eine offensive und auch problematisierende Kommunikationspolitik gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen an. Statt der in der Praxis der Öffentlichkeitsarbeit vielfach anzutreffenden Ausweich- und Ablenkungsstrategien favorisieren sie eine Strategie des „Anpackens von Problemen“ und der Verdeutlichung bestehender Konflikte des Unternehmens. Die kritische Öffentlichkeit wird dabei gezielt einbezogen, um zur Früherkennung gesellschaftlicher Entwicklungen beizutragen. Diese Strategie erfordert allerdings eine zweiseitige Kommunikation. Wiedmann und Raffee weisen daher auf die Notwendigkeit einer dialogorientierten Kommunikation hin, die frühzeitig und kontinuierlich geführt werden sollte, um ein Vertrauen bei den Kommunikationspartnern aufzubauen (Wiedmann 1986: 13). Die grundsätzliche Notwendigkeit einer Dialog- und auch Problemorientierung der Kommunikation und einer Orientierung am Leitbild der Glaubwürdigkeit ist gerade im Kontext der Nachhaltigkeit und der darin implementierten veränderten Rolle der

Unternehmen in der Gesellschaft zu begrüßen. Raffee und Wiedmann verknüpfen die Unternehmenskommunikation mit der Unternehmensidentität und betrachten auch ihre Bedeutung im Innenverhältnis.

Einen handlungstheoretisch-fundierten Ansatz zur Kommunikation von Unternehmen legt Zerfaß vor und bezieht sich in seiner Konzeption insbesondere auf die Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Zerfaß geht über den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit hinaus und dehnt die Kommunikation von Unternehmen auch auf die Bereiche der Organisations- und Marktkommunikation aus.

Für Zerfaß können bestimmte Kommunikationsschritte typischen und situativen Charakteristika zugeordnet werden. Entsprechend ihrer jeweiligen Charakteristika unterscheidet er zwischen Manipulation, Instruktion, Werbung, Verhandlung, Unterweisung und Beratung. Unterscheidungskriterium ist hierbei die Art der Einflussnahme, die vom Kommunikator ausgeht und sich in einem bestimmten Kommunikationsstil zeigt (Zerfaß 1996: 184). Diese Kommunikationssequenzen und Kommunikationsstile gelten auch für die Kommunikation in und von Unternehmen. Es ist davon auszugehen, dass die Kommunikationspartner wechselseitig und abwechselnd verschiedene Kommunikationsformen und -stile anwenden und sich je nach Kontext erfolgs- oder auch verständigungsorientiert verhalten werden. Da die Partner ihre jeweiligen Kommunikationsstile in der Regel unterschiedlich interpretieren, besteht daher die Gefahr von Missdeutungen. So kann der Rezipient die Rede des Kommunikators als einen beabsichtigten Beeinflussungsversuch werten, obwohl dieser sie als Verständigungsangebot betrachtet. Ebenso kann ein Teilnehmer auch ganz gezielt versuchen, sein Gegenüber zu täuschen.

Entscheidende Kommunikationsstile, die von Zerfaß zur Unterscheidung der genannten Kommunikationssequenzen herangezogen werden, sind die Persuasion und die Argumentation (Zerfaß 1996: 184). Ein abgeleiteter Kommunikationsstil ist die Information.

Als soziale Systeme sind auch Unternehmen in das Geflecht von Gesellschaft, Handlungsfeldern und anderen sozialen Systemen eingebunden. Unternehmen können damit sowohl Arena für Kommunikation als auch Ausführende von Kommunikationshandlungen sein. Zerfaß verwendet folglich einen weiten Begriff von Unternehmenskommunikation: "Wir schlagen deshalb vor, alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird, als Unternehmenskommunikation zu bezeichnen." (Zerfaß 1996: 287) Er beschränkt Unternehmenskommunikation nicht allein auf die Öffentlichkeitsarbeit, sondern bezieht auch unternehmensinterne und allgemein marktbezogene Kommunikationsbeziehungen ein. Da die Organisationsmitglieder in verschiedene Rollen eingebunden sind, erhalten bei Zerfaß auch solche Kommunikationsprozesse eine Bedeutung für die Unternehmenskommunikation, die nicht in der Rolle als Unternehmensmitglied erfolgen (Zerfaß 1996: 288).⁸⁹

Für das Unternehmen relevante Bereiche der Kommunikation sind das Unternehmensumfeld, der Markt und der gesellschaftspolitische Bereich. Ziel der Unternehmenskommunikation in diesen verschiedenen Teilbereichen ist es, konkrete Unternehmensstrategien durchzusetzen. Das Ziel der PR ist nach Ansicht von Zerfaß, "die Unternehmensstrategie in den Handlungsfeldern von Politik, Bildung, Wissenschaft usw. durchzusetzen bzw. entsprechende Widerspruchspotentiale und gesellschaftliche Anforderungen in das organisatorische Entscheidungssystem einzuspeisen". (Zerfaß 1996: 298) Hiermit sollen Handlungsspielräume eröffnet und die Gewinnziele des Unternehmens erreicht werden. Im Vergleich zu der Handlungssphäre Markt existieren in den gesellschaftspolitischen Beziehungen des Unternehmens stark unterschiedliche Sinnbezüge und Realitätsvorstellungen sowie höchst unterschiedliche Bezugsgruppen. Zerfaß unterscheidet zwischen der internen und der

⁸⁹ Vgl. zum Aspekt der Unternehmenskommunikation als Public Relations auch Mer-ten 2000.

externen Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte der internen Unternehmenskommunikation sind sowohl die Beziehungen zwischen den Personen und Organen des Unternehmens als auch die Beziehungen, die sich durch die laufende Strukturierung und Steuerung des Leistungsprozesses im Unternehmen ergeben (Zerfaß 1996: 290). Die Aufgabe der externen Unternehmenskommunikation besteht für Zerfaß darin, die Interessenbestimmung und Handlungskoordination im Marktumfeld und im gesellschaftspolitischen, nicht ökonomischen Umfeld zu fördern.

Für Zerfaß ist das beherrschende Ziel der Kommunikation, an der sozialen Integration mitzuwirken. Er erkennt hierbei qualitative Unterschiede zwischen der sozialen Integration im Nah- und im Fernbereich, die auch für die Ausgestaltung der Unternehmenskommunikation relevant sind. Es ermöglicht den Aufbau gemeinsamer Orientierungen der Kommunikationsteilnehmer. Die Argumentation bzw. der Dialog ist daher der zentrale Bezugspunkt des Kommunikationsverständnisses von Zerfaß (1996).

Die Kommunikation im Fernbereich ist dagegen ein abstrakter Prozess, der sich der vollständigen Beurteilung und Beherrschung durch den einzelnen Kommunikationsteilnehmer entzieht. Die Kommunikationsteilnehmer sind nicht mehr in persönliche und direkte Gesprächssituationen unter Anwesenden eingebunden, sondern sind Teil eines indirekten, (massen-)mediengestützten Vermittlungsprozesses.

Derieth (1995) beschränkt ihr Konzept der Unternehmenskommunikation weitgehend auf den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit. Unternehmen stellen für sie dynamische und offene soziale Systeme dar, die mit ihrer jeweiligen Umwelt Austauschprozesse unterhalten und auf diese Prozesse angewiesen sind. Derieth definiert Kommunikation und insbesondere die Massenkommunikation als einen wechselseitigen und mehrstufig selektiven Prozess der Wirklichkeitskonstruktion. Für die Wirkung des Kommunikationsprozesses ist nicht allein das relevant, was der

Kommunikator sagt, sondern vielmehr das, was der Rezipient subjektiv und vor dem Hintergrund seiner individuellen Lebenserfahrung wahrnimmt. Die Mehrstufigkeit der Auswahl im Kommunikationsprozess setzt beim Individuum an, das aus der Gesamtmenge vorhandener Informationen mit Hilfe individueller Mechanismen die aufgenommene Informationsmenge auf ein erfassbares Maß reduziert. Massenmedien strukturieren Themen durch ihre Selektion, dem so genannten „Agenda-Setting“ vor und räumen ihnen einen Platz in der öffentlichen Kommunikation ein. Sie stellen sozusagen die Verbindung zwischen dem Individuum und der öffentlichen Kommunikation dar. Aus den durch Massenmedien vorselektierten Informationen wählt das Individuum nunmehr anhand bestimmter Kriterien erneut aus. Diese mehrstufige Selektivität des Wahrnehmungsprozesses schränkt die Möglichkeiten der Unternehmenskommunikation ein, (direkten) Einfluss auf Rezipienten und ihre Einstellungen zu nehmen. Ansatzpunkte für eine Lenkung der Unternehmenskommunikation sieht Derieth durch die Präsenz in den Medien, durch die Einflussnahme auf thematische Selektionskriterien und durch die Anpassung an Aufmerksamkeitsmechanismen.

Ihrer Neu-Definition legt Derieth die Begriffsbestimmung von Bruhn zugrunde, da dieser Ansatz sowohl von einer ganzheitlichen Perspektive ausgeht als auch die Aspekte Universalität und Intentionalität vereint. „Unternehmenskommunikation operiert intentional, universell und relational: Intentional im Hinblick auf die Absicht des Kommunikators, universell im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Instrumente und relational im Hinblick auf die Verknüpfung der Instrumente und deren Wirkungen.“ (Derieth 1995: 31)

Ziel der Unternehmenskommunikation könne es nur sein, ein mögliches Missverhältnis zwischen der Unternehmensdarstellung und der individuellen und der sozialen Wahrnehmung des Unternehmens zu verkleinern. Statt die Rezipienten beeinflussend zu steuern, kann Unternehmenskommunikation nur graduell wirken, ist in vielfältige

Kontexte eingebunden und unternimmt lediglich den Versuch, Einfluss zu nehmen. Unternehmenskommunikation stellt zwar Leistungen dar, sie nimmt aber auch Informationen auf. Sie erreicht gleichzeitig interne wie auch externe Zielgruppen. Sie versucht zwar, bewusst Einfluss zu nehmen, entfaltet aber auch unbewusst Wirkungen.

Die Relationalität der Unternehmenskommunikation ergibt sich aus der Reflexivität des Kommunikationsprozesses. Alle externen und internen Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens bilden einen permanenten, wechselseitigen, dynamischen Prozess zwischen Unternehmen und Teilöffentlichkeiten. Mit dem Merkmal der Universalität trägt Derieth dem Umstand Rechnung, dass zwischen den einzelnen Kommunikationsprozessen des Unternehmens komplexe Wechselwirkungen bestehen, die die Wirkung der Unternehmenskommunikation auf das Publikum beeinflussen. Die individuelle Wirkung beim Rezipienten entstehe daher nicht aus der absoluten Zahl der Kommunikationsmedien, sondern vielmehr aus dem Zusammenwirken aller Kommunikationsinstrumente. Das Bestreben der Unternehmen, externe Zielgruppen weit gefächert anzusprechen, führt zu einem vielfältigen Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente.

Unternehmenskommunikation ist nach Ansicht von Derieth ein intentionaler Prozess, dessen Ziel es ist, das unternehmensbezogene Selbstbild durch ausgewählte Themen und Kommunikationsgegenstände in der öffentlichen und medialen Kommunikation zu implementieren. Bei der Unternehmenskommunikation handele es sich um eine bewusste Leistungsdarstellung mit dem "Wunsch, möglichst vielen Rezipienten und Teilöffentlichkeiten ein im Sinne des Unternehmens, geprägtes, positives Bild zu vermitteln". (Derieth 1995: 30)

Als weitere mögliche Charakteristika von Unternehmenskommunikation untersucht Derieth die Persuasion und die Fiktionalität. Dieser Vorstellung von Kommunikation als Persuasion liegt die Annahme zugrunde, "Kenntnisse über Ansätze, Ausmaß und Grenzen der

Persuasionsmöglichkeiten, über Gesetzmäßigkeiten zur gezielten Beeinflussung von Konsumenten würden (...) Unternehmen gewinnbringende Potentiale eröffnen". (Derieth 1995: 76) Derieth dagegen bezweifelt die Möglichkeiten, durch Werbung oder durch PR einen derartig starken, gezielten und lenkenden Einfluss auf das Publikum ausüben zu können: Die Wirkung von Kommunikation sei reflexiv und subjektiv bezogen. Für Derieth ist die Persuasion daher kein wesentliches Merkmal der Unternehmenskommunikation.

Als weiteres mögliches Merkmal der Unternehmenskommunikation benennt Derieth schließlich die Fiktionalität. Dieses Merkmal versucht sie im Wesentlichen an der zunehmenden Bedeutung von Images von Unternehmen zu belegen. Derieth definiert den Begriff Image als die "Gesamtheit aller Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen, Wünsche und Gefühle etc., die mit einem bestimmten Meinungsgegenstand verbunden sind." (Derieth 1995: 98) Es "umfasst zum einen den vom Unternehmen normativ bestimmten Soll-Zustand der Unternehmensidentität. Zum anderen bezeichnet es das individuelle und entsprechend der Gruppenzugehörigkeit eines einzelnen rezipierte Unternehmensbild." (Derieth 1995: 97)⁹⁰ Für Derieth zielt das Unternehmensimage daher letztlich "auf eine geregelte Bindung zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen, die (...) die Glaubwürdigkeit einer Organisation bestimmen". (Derieth 1995: 104) Ähnlich wie Raffee und Wiedmann geht auch Derieth davon aus, dass eine zu starke Abweichung der Eigendarstellung des Unternehmens zu Einbußen von Glaubwürdigkeit führen kann und einer aktiven Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld bedarf. Für Unternehmen ist es daher zunehmend wichtig, das dargestellte Unternehmensimage durch konkretes Handeln faktisch abzusichern.

Auch durch die Komplexität der Themen der Nachhaltigkeit erhöht sich für Unternehmen die Wahrscheinlichkeit immer mehr, in das Blickfeld gesellschaftlicher Gruppen und der Öffentlichkeit zu geraten, die Legitimation und gesellschaftliche Verantwortung vom Unternehmen

⁹⁰ Im Phänomen des Unternehmensimages zeigt sich für Derieth (1995: 119) auch die zunehmende Bedeutung von Öffentlichkeit für die Unternehmen.

einfordern. Für das Unternehmen ist es daher notwendig, diese gesellschaftlichen Teilöffentlichkeiten und ihre Ansprüche identifizieren zu können, um daran seine Kommunikationsplanungen zu orientieren.⁹¹ In diesem Kontext unterscheidet Derieth die Unternehmenskommunikation in zwei verschiedene Varianten der Kommunikationsgestaltung: in eine reaktive Kommunikationsgestaltung im Sinne einer "nachsorgenden Ex-post-Kommunikation" und in eine aktive und präventive Gestaltung der Kommunikationspolitik im Sinne einer "Ex-ante-Kommunikation". Die reaktive Kommunikationsgestaltung ist eine punktuelle und defensive Kommunikationspolitik. Mit ihr wird versucht, über die Massenmedien Vorwürfe zu dementieren und zu widerlegen. Im Vordergrund dieser Kommunikationspolitik steht nicht die argumentative Auseinandersetzung mit denjenigen, die das Unternehmen zur Reaktion gezwungen haben, sondern die Bemühung in der Öffentlichkeit um Unterstützung zu werben.

Derieth unterscheidet die aktive Kommunikationsgestaltung in eine tarnende und in eine transparente Variante. Ein tarnendes Kommunikationsverhalten kann sowohl in einer Lüge als sprachlicher Täuschung, einer Mehrdeutigkeit von Aussagen als einer nicht-sprachlichen Täuschung und auch in einer bewussten Ablenkung vom Thema bestehen. Mit diesem tarnenden Kommunikationsverhalten versucht das Unternehmen "Pseudo-Ereignisse" zu erzeugen. Die tarnende Kommunikation hält nach Ansicht von Derieth der Reflexivität des öffentlichen Kommunikationssystems allerdings nicht stand, denn „indem Unternehmenskommunikation bei Rezipienten die vom Kommunikator intendierte Wahrnehmung erzeugt, wird diese zur Kontrollgröße jedes nachfolgenden Unternehmensverhaltens.“ (Derieth 1995: 142)

Ein transparentes Kommunikationsverhalten will demgegenüber

⁹¹ Hinzu tritt das Verhältnis zwischen Unternehmen und Massenmedien. Letztere sind wichtig, um die Botschaften des Unternehmens zu vermitteln. Sie sind auch in der Lage, Themen als Katastrophen darzustellen. Vgl. auch Kap. II 5.1 „Konkretisierung der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit für Unternehmen: Präventives Krisenmanagement oder überzeugtes Ecopreneurship?“.

Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit erreichen. Voraussetzung hierfür ist eine Übereinstimmung von unternehmerischem Verhalten und Unternehmensimage. Neben der externen Kommunikation wird nunmehr auch die interne Kommunikation zum wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskommunikation, denn auch die Mitarbeiter des Unternehmens entfalten externe Wirkungen, indem sie nach außen als Multiplikatoren wirken.

2 Aufstellung eines theoretischen Bezugsrahmen für eine Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen

Die vorgestellten theoretischen Ansätze zur Unternehmenskommunikation können einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung eines umfassenden, ganzheitlichen Begriffs der Unternehmenskommunikation leisten. Sie tragen auch zur Bestimmung eines theoretischen Rahmens für die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen bei.

Als Essenz der vorgenommenen Erörterung der verschiedenen Ansätze der Unternehmenskommunikation werden zunächst die Begriffe der Unternehmenskommunikation und der unternehmensbezogenen Kommunikationspolitik wie folgt bestimmt:

- Unternehmenskommunikation ist die Gesamtheit aller Kommunikationsprozesse der Mitglieder eines Unternehmens, mit Hilfe derer das Unternehmen seine internen und externen Kontexte wahrzunehmen, sie zu thematisieren und auf sie Einfluss zu nehmen versucht. Die Unternehmenskommunikation umfasst die Gesamtheit aller formalen und informalen Strukturen und der Unternehmenspolitik, die die Kommunikationsprozesse des Unternehmens prägen.
- Die Kommunikationspolitik des Unternehmens umfasst alle formalen und informalen Ziele, Strategien, Instrumente und Themen, die der

Durchführung der Unternehmenskommunikation dienen.

Mittels der vorgestellten Ansätze der Unternehmenskommunikation konnten für den Untersuchungsgegenstand „Unternehmenskommunikation“ vier Charakteristika evaluiert werden, bei denen die Vermutung nahe liegt, dass sie im Kontext der Nachhaltigkeit eine besondere Rolle spielen: „Ganzheitlichkeit“, „Rekursivität“, „Kontinuität“ und „Verknüpfung mit der Unternehmenspolitik“.

Das Merkmal der Ganzheitlichkeit verweist darauf, dass es in der nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikation notwendig ist, alle Aspekte der Informationsversorgung und der Informationsvermittlung zu betrachten. Dabei muss auch die ganzheitliche Zielgruppenansprache und das integrierte Kommunikationsmanagement berücksichtigt werden. Ganzheitlichkeit in der Unternehmenskommunikation heißt, dass alle Kommunikationsbeziehungen im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses und die Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen, die nicht über direkte Marktprozesse mit dem Unternehmen verbunden sind, einzubeziehen sind. Die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen muss sich daher nicht nur auf die Massenkommunikation, sondern auch auf die interne Kommunikation und solche externen Kommunikationsbereiche beziehen, die nicht über Massenmedien vermittelt werden. Dieses umfasst, dass die verschiedensten internen und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens, die für Fragen der Nachhaltigkeitsdimensionen relevant sind, eingebunden werden müssen. Es ist eine Analyse sowohl des Beziehungsgeflechts dieser Gruppen als auch ihrer Einbettung in die verschiedenen Kommunikationssphären der Gesellschaft erforderlich, um mögliche Wirkungen dieser Gruppen auf das Unternehmen hinreichend abschätzen zu können. Neben einer weiten Analyse der externen Kommunikationsverflechtungen des Unternehmens bedarf es einer Analyse der internen Kommunikationsbeziehungen, um die

Beziehungen zwischen der internen und externen Welt des Unternehmens offen zu legen.

Das zweite Merkmal der Unternehmenskommunikation ist die Rekursivität, die auf die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Elementen der Unternehmenskommunikation verweist. Die Komplexität der nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsprozesse von Unternehmen zeigt sich damit in der Vielfalt der Wechselwirkungen:⁹²

- der unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit den ihrerseits verschiedenen Erfahrungen und Erwartungen;
- der unterschiedlichen Schnittstellen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen und der Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehungen an diesen Schnittstellen;
- der Wechselwirkungen zwischen der Unternehmenspolitik und der Kommunikationspolitik;
- unterschiedlicher Themen, die für das Unternehmen aktuell und zukünftig Relevanz besitzen;
- der unterschiedlichen Quellen, aus denen umweltbezogene Themen über das Unternehmen gespeist werden;
- der unterschiedlichen Funktionen (z.B. Information, Beeinflussung oder Instruktion) und Ziele interner und externer Kommunikation;
- der verschiedenen Kommunikationsinstrumente (Pressemitteilung, Werbung, Sponsoring etc.) und
- der verschiedenen Stile der Kommunikation (sachlich, emotional, offen, problemorientiert etc.).

Aus dieser Darstellung resultiert die Notwendigkeit, dass die genannten Elemente der Unternehmenskommunikation erfasst und integriert werden müssen. Nur so können Kommunikationsdefizite vermieden

⁹² Die kommunikative Funktion des Nachhaltigkeitsleitbildes besteht vor allem darin, für die sehr komplexe und oft verwirrende Umweltthematik einen allgemeinen Bezugspunkt herzustellen.

resp. verringert werden, die durch die mangelnde inhaltliche, formale oder zeitliche Abstimmung unterschiedlicher Kommunikationsmaßnahmen entstehen.

Das Merkmal der Kontinuität betont die Notwendigkeit einer ununterbrochenen Kommunikationsbeziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Dabei muss ein Kommunikationsakt an den zuvor getätigten Kommunikationsakt anschließen. Die Nachhaltigkeitskommunikation bedarf entsprechend dem Gedanken der Langfristigkeit des Leitbildes Nachhaltige Entwicklung einer kontinuierlichen Kommunikationspolitik, die es ermöglicht, über einen längeren Zeithorizont hinweg Kommunikationsbeziehungen zwischen Unternehmen und internen bzw. externen Anspruchsgruppen aufzubauen, gegenseitiges Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu erzeugen.

Das letzte hier vorgestellte Merkmal ist die "Verknüpfung mit der Unternehmenspolitik". Es bezieht sich auf die Einbettung der Unternehmensphilosophie und -strategie in die Unternehmenskommunikation. Die Unternehmenspolitik wirkt auf die Unternehmenskommunikation ein, indem das an der Unternehmenspolitik ausgerichtete Handeln des Unternehmens gewollt oder ungewollt kommunikative Wirkungen entfaltet und indem sich eine strategische, kommunikative Positionierung des Unternehmens an der Unternehmenspolitik ausrichtet. Die Ausgestaltung der Unternehmenskommunikation und ihrer Ziele, Strategien, Instrumente und Themen wird explizit oder implizit durch die Unternehmenspolitik festgelegt. Daher reicht es nicht aus, die konkrete Ausgestaltung der Unternehmens- und Nachhaltigkeitskommunikation isoliert zu betrachten. Vielmehr müssen die Wechselwirkungen zur Unternehmenspolitik als Voraussetzung und Bedingungsrahmen der Kommunikationspolitik berücksichtigt werden. Die Aufgabe der Nachhaltigkeitskommunikation ist damit nicht allein die Vermittlung der Unternehmenspolitik- bzw. des Nachhaltigkeitsengagements im Außenverhältnis. Hinzu tritt auch die für die Umsetzung einer

nachhaltigen Unternehmensentwicklung notwendige Versorgung des Unternehmens mit Informationen.

3 Ansätze einer unternehmerischen Kommunikation über Elemente der Nachhaltigkeit

Als unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation wird zunächst eine Unternehmenskommunikation bezeichnet, die sich mit den Themen der Nachhaltigkeit resp. ihrer Dimensionen Ökologie, Ökonomie und der sozialen Verantwortung befasst und dabei die Charakteristika des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung, die Wertkategorien der Nachhaltigkeit (Gerechtigkeit und Gleichheit, Ganzheitlichkeit und Querschnittsorientierung und Langfristorientierung) die Rolle der Unternehmen im Kontext der Nachhaltigkeit sowie die Charakteristika der Unternehmenskommunikation (Rekursivität, Fiktionalität, Kontinuität und Verknüpfung mit der Unternehmenspolitik) auch im Kontext einer integrierten Unternehmenskommunikation berücksichtigt.⁹³

Ansätze der ökologischen, ökonomischen und sozialen Kommunikation von Unternehmen sowie bereits existierende Ansätze der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation werden im folgenden Kapitel auf ihre Tauglichkeit für eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation geprüft, um so einen theoretischen Bezugsrahmen aufstellen zu können. Ansätze zur Nachhaltigkeitskommunikation können zunächst im gesellschaftlichen Dialog und in der "Berichterstattung" der Unternehmen vermutet werden. Dies gilt gemäß den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit für die ökologische, ökonomische und soziale Kommunikation von Unternehmen. Es stellt sich dabei die Frage, ob diese Ansätze als

93 Vgl. Kapitel III 1.1 „Zum Begriff der Unternehmenskommunikation und zu den theoretischen Ansätzen“ und Kapitel III 2.5 „Zwischenfazit: Merkmale und Anforderungen für eine Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen“.

Basis für eine Nachhaltigkeitskommunikation ausreichend sind.

3.1 Umweltkommunikation von Unternehmen

In der Darstellung der ökologischen Dimension werden die Pflichtkommunikation, die Krisenkommunikation, die Umweltkommunikation als Marketinginstrument und die Umweltberichterstattung vorgestellt.⁹⁴

Ansätze zur umweltbezogenen Kommunikation lassen sich in der Betriebswirtschaftslehre, der Kommunikationswissenschaft und der Soziologie finden. Die von Luhmann thematisierte Umweltkommunikation als systemtheoretisches Problem ist für diese Arbeit nicht entscheidend und erfährt daher keine Darstellung.

3.1.1 Umweltkommunikation als rechtliche Pflicht

Für Unternehmen besteht die rechtliche Pflicht, gesellschaftliche Anspruchsgruppen über die Umweltwirkungen ihrer Produktion und Produkte zu informieren. Das Umweltrecht kann für die Unternehmen durch seine Vorgaben Verfahrenssicherheit und Planungssicherheit schaffen. Die Ziele einer umweltbezogenen Pflichtkommunikation im Rahmen des Umweltrechtes bestehen darin, den zuständigen Behörden eine Kontrolle über die Einhaltung umweltrechtlicher Gebote und Verbote durch das Unternehmen zu ermöglichen und die notwendigen Informationsgrundlagen für den Gefahren abwehrenden und vorsorgenden Umweltschutz zu erhalten. Diese Form der Kommunikation schafft eine Kommunikationsbeziehung zwischen Unternehmen und Verwaltung. Neben den Kommunikationsbeziehungen zu den Verwaltungen heraus ergeben sich verpflichtende Kommunikationsbeziehungen gegenüber

⁹⁴ Vgl. Adomßent/Godemann 2005; vgl. auch Benkert 1997; Götz/Jahn/Schramm 2002.

Einwenden in Genehmigungsverfahren und gegenüber Anwohnern von Produktionsstätten.

Die gesetzlichen Informationspflichten von Unternehmen über Fragen des Umweltschutzes lassen sich hinsichtlich der Art der Informationspflicht und des Ansatzpunktes im Unternehmen unterscheiden. Informationspflichten über den Umweltschutz können ausgestaltet sein als Anzeige-, Melde-, Mitteilungs-, Auskunft- und Kennzeichnungspflicht.⁹⁵

Die meisten rechtlichen Regelungen zur Umweltinformation über Produkte sind Kennzeichnungssysteme, wie das Umweltzeichen "Blauer Engel", das für ein bestimmtes Produkt die Einhaltung bestimmter Umweltkriterien garantiert.⁹⁶

Weiteres rechtliches Instrument ist die 1995 in Kraft getretene EG-Öko-Audit-Verordnung. Sie zielt auf eine verstärkte Einbeziehung der Öffentlichkeit und deren indirekte Kontrolle in Bezug auf das

95 Die Anzeige- und Meldepflicht verpflichtet das Unternehmen dazu, den Adressaten über ein erstmaliges oder einmaliges Ereignis zu informieren z.B. über die Aufnahme einer potentiell umweltgefährdenden Tätigkeit oder über das Auftreten eines Störfalls. Die zuständigen Behörden erhalten so Kenntnis von dem jeweiligen Ereignis und können Maßnahmen zur Gefahrenabwehr ergreifen.

Mitteilungs- und Auskunftspflichten beziehen sich auf eine regelmäßige und kontinuierliche Informationspflicht während der Ausübung umweltbelastender Tätigkeiten. Der Unterschied in diesen beiden Arten von Informationspflichten besteht darin, dass bei der Mitteilungspflicht die Informationen unaufgefordert erfolgen müssen und bei der Auskunftspflicht die Behörde die Informationen anfordert (Kloepfer 1989: 442). Vgl. auch: Klinski 2000.

96 Einen erleichterten Zugang zu unternehmensbezogenen Umweltinformationen ermöglicht seit 1994 das Umweltinformationsgesetz (UIG). Gemäß UIG hat jeder Bürger das Recht, Informationen über die Umwelt bei Behörden oder Institutionen, die öffentlich-rechtliche Aufgaben im Bereich des Umweltschutzes wahrnehmen, einzusehen. Die Einbeziehung der Öffentlichkeit ist ein zentrales Mittel der Umweltpolitik der Europäischen Union, die selbst keine Vollzugsbehörden besitzt, um ordnungsrechtliche Vorgaben durchzusetzen, sondern sich der nationalen Vollzugsbehörden bedienen muss. Die Informationsrichtlinie und auch das Umweltinformationsgesetz sind daher Bestandteil einer Umweltpolitik, die behördlichen Vollzug durch eine öffentliche Kontrolle ergänzen will.

betriebliche Umweltmanagement und auf eine freiwillige Umweltbetriebsprüfung. Unternehmen, die am Öko-Audit teilnehmen, werden verpflichtet, eine Umwelterklärung am Standort zu verfassen (Braun/Geibel/Glasze 2001).

Durch die Regulierungsdichte des bundesdeutschen Umweltrechtes besitzt die umweltbezogene Pflichtkommunikation von Unternehmen aus inhaltlicher Sicht einen ganzheitlichen Charakter mit Schwerpunkt auf den produktionsbezogenen Aspekten des Umweltschutzes.

Obwohl die Daten, die Unternehmen aufgrund gesetzlicher Informationspflichten erfassen, den "Grundstock" für eine freiwillige Umweltberichterstattung bilden könnten, werden diese Inhalte nicht oder nur sehr eingeschränkt öffentlich kommuniziert. Unternehmen sehen diese Art der Kommunikation eher als umweltbezogene Pflichtkommunikation an und verzichten daher auf eine Verknüpfung mit ihrer freiwilligen Öffentlichkeitsarbeit.⁹⁷ Eine integrierte Umweltkommunikation ist entsprechend nicht vorhanden.⁹⁸

3.1.2 Umweltkommunikation als Krisenkommunikation

Während die gesetzliche Informationspflicht vom Unternehmen in der Regel einen plan- und kalkulierbaren Bestandteil der unternehmensbezogenen Umweltkommunikation darstellt, ist die Krisenkommunikation ein spontaner Teil der Umweltkommunikation, der für das Unternehmen weniger planbar ist (Severin 2005: 65).⁹⁹ Krisenkommunikation zu Umweltthemen zwingt Unternehmen in die Auseinandersetzung mit umweltbezogenen Ansprüchen und steht als Teil der Unternehmenskommunikation auch für die Wahrnehmung des Unternehmensumfeldes. Krisenkommunikation stellt neben der gesetzlichen Berichterstattung das Mindestmaß an Umweltkommunikation für Unternehmen dar. Obwohl alle Unternehmen

⁹⁷ Vgl. Klenner/Schimmelpfenng/Schreiber 2002; vgl. auch: Loß 2000.

⁹⁸ Vgl. auch Mesterharm 2001.

⁹⁹ Vgl. u.a. Jochum 2002: 41f.; Mierheim 2002; Avenarius 1994.

betroffen sein können, ergeben sich jedoch Unterschiede hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit von Krisen, da umweltorientierte Produkte und eine umweltschonende Produktion die größtmögliche Vermeidung von umweltbelastenden Prozessen einschließen und bei Eintritt von Störfällen geringere Umweltwirkungen erwarten lassen.

Als unternehmensbezogene Krisen können bedeutsame und schwierige Situationen bezeichnet werden, in denen vom Unternehmen ungeplante, ungewollte und unstrukturierte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ungewissen Ausgang ablaufen. Sie sind in der Lage den Fortbestand des Unternehmens zu gefährden (Schmitt/Hauser 1994: 123).¹⁰⁰ Die in dieser Zeit eingesetzte Kommunikation soll die Glaubwürdigkeit des Unternehmens bewahren resp. zurückgewinnen und nicht-vermeidbare Konfrontationen mildern, abbauen oder tragfähige Kompromisse herbeiführen (Klenk 1989: 29).¹⁰¹ Wichtig ist dabei, dass weder in den Maßnahmen der Unternehmenskommunikation noch zwischen der Unternehmenspolitik und der Unternehmenskommunikation Widersprüche auftreten (Bruhn/Zimmermann 1993: 154).

Das Lebenszyklusmodell gesellschaftlicher Anliegen beschreibt den Krisenverlauf und die Dauer der Themenaktualität anhand von fünf Phasen. Für das Unternehmen ergibt sich daraus eine Orientierung des entsprechenden Handelns. Die Krisenentwicklung verläuft von der ersten Wahrnehmung in der Latenzphase, über die Emergenzphase, die den Höhepunkt der Krise anzeigt, über die Problemlösung in der Aufschwungphase und der Krisenbeendigung in der Abschwungphase.¹⁰² Wie lange die Anliegen in den einzelnen Phasen

¹⁰⁰ Zur Krisenthematik vgl. auch Mennicken 2001.

¹⁰¹ Unternehmenskrisen können als Überraschungskrise oder sich langsam entwickelnde Krise auftauchen. Überraschungskrisen sind geprägt vom Chaos der ersten Stunden, wobei gerade die ersten kommunikativen Maßnahmen wie z.B. die Pressemitteilungen entscheidenden Einfluss auf den Krisenverlauf haben können (Klenk 1989: 30). Vgl. auch Apitz 1987: 30.

¹⁰² In der Latenzphase treten erste Berichte über Umweltereignisse in Spezialpublikationen auf, die die Problematik verfolgen. Diese Phase dient der Problemerkennung.

des Lebenszykluskonzepts verweilen, wie lange der gesamte Zyklus dauert, ob das Anliegen alle Stufen durchläuft, bleibt ungeklärt. Auch ob das Problem nach dem Durchlauf aller Phasen geklärt ist oder ob es erneut thematisiert wird, kann nicht mit Sicherheit beantwortet werden. Alle fünf Phasen beschreiben ein idealtypisches Modell, das im konkreten Einzelfall nicht zwingend so verlaufen muss.¹⁰³

Sauerbier (1994: 231) verweist auf den primären Auslöser der Krise und differenziert danach, ob die Krise primär vom Unternehmen selbst ausgeht oder von außen an das Unternehmen herangetragen wird. Krisen sind eng verknüpft mit der Existenz von Risiken und stehen daher auch im Kontext der zunehmenden Sensibilisierung der Öffentlichkeit und der damit ansteigenden genaueren Beobachtung der Unternehmenstätigkeiten (Avenarius 1994: 188).¹⁰⁴ Für die Krisenkommunikation ist die Einbindung einer großen Zahl

nung. In der sich anschließenden Emergenzphase erfolgt die vertiefende Diskussion über die Ereignisse und die Initiierung von Forschungsprogrammen und Tagungen. Gesellschaftliche Interessengruppen zeigen ein höheres Interesse und es formen sich erste gesellschaftliche Erwartungen zum Umgang mit dem Problem. Die Emergenzphase ist die Phase der Problemdefinition. In der Aufschwungphase entwickelt sich die wissenschaftliche Diskussion über eine zunehmende Berichterstattung in den Massenmedien bis zu einer politischen Auseinandersetzung in der Öffentlichkeit. Diese wird von verschiedenen Interessengruppen und Politikern aufgegriffen und zu politischen und öffentlichen Anliegen verdichtet. Das Problem strebt seiner eigentlichen Regelung zu. Die Aufschwungphase ist die Phase der Zielbestimmung. In der Reifephase sehen sich die politischen Fraktionen gezwungen, sich des Problems anzunehmen und eine politisch-administrative Regelung zu treffen. Massenmedien wenden sich jetzt von der Problemstellung ab und widmen sich neuen Themen. Die Reifephase ist die Phase der Problemlösung. Die Abschwungphase zeigt an, dass die öffentliche Aufmerksamkeit für das Issue bereits wieder rückläufig ist. Mit der Durchsetzung der neuen Regelung sowie seiner Kontrolle ist das Problem dann am Ausklingen. Die Abschwungphase ist die Phase der Vollzugs.

¹⁰³ Vgl. hierzu auch Kapitel: II 4.1 „Konkretisierung der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit für Unternehmen: Präventives Krisenmanagement oder überzeugtes Ecopreneurship?“ und Kap. III 3.4 „Nachhaltigkeitskommunikation in der gegenwärtigen unternehmerischen Praxis“.

¹⁰⁴ Unternehmenskrisen können nach Lambeck (1993: 115) als Vertrauenskrisen oder publizistische Krisen definiert werden. Vgl. hierzu auch Klenk 1989: 29.

unternehmensinterner und -externer Anspruchsgruppen daher unerlässlich (Hopfenbeck 1994: 349).¹⁰⁵

Krisen können für Unternehmen auch Ansatzpunkt für ein verändertes Kommunikationsverhalten mit seinen Anspruchsgruppen sein. Hier zeigt sich, dass das Ausmaß der Schäden einer Krise durchaus durch langfristige und glaubwürdige Kommunikationsbeziehungen eingegrenzt werden kann. Für Unternehmen gilt es daher immer auch, den Blick auf Themen zu richten, die noch nicht krisenrelevant sind, es aber werden könnten. Im Kontext der Feinstaubdiskussion und der damit verbundenen Luftverschmutzung wurde so das Thema Rußpartikeln in Autoabgasen ein von einem bis dato nahezu neutralem Thema zu einem Krisenthema für die Automobilhersteller.

Mögliche Strategien zum kommunikativen Umgang mit Krisensituationen können passiv defensiv oder aktiv offensiv geprägt sein. So kann sich das Unternehmen vorübergehend oder dauerhaft an die neue Situation anpassen (Apitz 1987: 39). Im Glauben, durch jede weitere Reaktion die Krisensituation zu verschärfen, verhält sich das Unternehmen aus Angst und Unsicherheit passiv und defensiv (Apitz 1987: 63). Die Aufarbeitung eigener Schwächen unterbleibt hier, da die Ursachen für die krisenhaften Ereignisse nicht im Unternehmen vermutet werden.

Ein aktives Kommunikationsverhalten kann unterschieden werden in eine monologische und eine dialogische Variante. Die monologische Variante des aktiven Kommunikationsverhaltens stellt in der Praxis die verbreitetste Strategie dar. Dabei betreibt das Unternehmen offensive Öffentlichkeitsarbeit, bezieht dabei aber nur in geringem Maße die Reaktion seiner Zielgruppen in den weiteren Kommunikationsprozess ein. Es versucht stattdessen, mögliche Akzeptanzprobleme durch eine Erhöhung der Informationsmenge zu kompensieren. Krisenkommunikation ist nicht allein ein Problem der Informationsmenge, sondern immer auch der Qualität der Kommunikationsbeziehung. Fehlt in der Beziehung zur Öffentlichkeit

¹⁰⁵ Vgl. hierzu weiter Mennicken 2001.

Glaubwürdigkeit und Vertrauen, so reicht eine Steigerung der Informationsmenge nicht aus, um Akzeptanz oder gar Verständigung zu erreichen.¹⁰⁶

Ein aktives, dialogisches Verhalten des Unternehmens zeigt sich in der Aufarbeitung der Ursachen und Folgen des Krisenfalls und versucht durch verantwortungsbewusstes Handeln und Kommunizieren das Vertrauen wiederherzustellen (Apitz 1987: 63). Das Unternehmen übernimmt dabei Verantwortung für die eingetretenen Ereignisse und signalisiert seine Dialogbereitschaft (Schmitt/Hauser 1994: 131 und 135). Unternehmensdialoge erscheinen im Rahmen der Prävention potentieller Krisen oder in der Aufarbeitung vergangener Krisen sinnvoll. Hier lässt sich nicht nur über grundsätzliche Fragen der Unternehmenstätigkeit, sondern auch über die Qualität der Kommunikationsbeziehung diskutieren.

Derieth (1995: 142) unterscheidet darüber hinaus in ein tarnendes und in ein transparentes Kommunikationsverhalten. Während das tarnende Kommunikationsverhalten über mögliche Probleme hinweg zu täuschen versucht, will das transparente Kommunikationsverhalten Glaubwürdigkeit durch Ehrlichkeit und Offenheit erzeugen (vgl. auch Wiedmann 1986: 2).

Wesentlich für den Verlauf einer Unternehmenskrise ist allerdings auch das Unternehmensverhalten in der Vergangenheit und damit verbunden die Frage nach dem Vertrauen und der Glaubwürdigkeit gerade auch in Bezug zu den Medien. Konnte das Unternehmen hier ein tragfähiges Fundament für die Zusammenarbeit aufbauen, so wird es davon in der Krisensituation profitieren können (Sauerbier 1994: 236; Apitz 1987: 31). Hier wird das Kriterium der Kontinuität deutlich, denn die Kommunikation des Unternehmens wird in der Krisensituation vor dem Hintergrund bisheriger Kommunikationsmaßnahmen beurteilt. Daher sollte das Unternehmen nach der Krise nicht zu einem "business as usual" übergehen, sondern in seinen nachfolgenden

¹⁰⁶ Nach Burkhardt (1997) kann Glaubwürdigkeit auch durch mehr Transparenz im Unternehmenshandeln erreicht werden.

Kommunikationsmaßnahmen seine Krisenaltlast kontinuierlich berücksichtigen.¹⁰⁷

Für Unternehmen empfiehlt es sich, ein Konzept für Krisenkommunikation zu entwickeln, das die Festlegung grundlegender Zuständigkeiten, der Benennung der mit den Kommunikationsmaßnahmen angestrebten Zielen und der Informations- und Entscheidungswege umfasst. Damit wird ein Rahmen gesetzt, der den Akteuren in der jeweiligen Krise ein geordnetes und zielgerichtetes Vorgehen ermöglicht. Die unternehmensinterne Auseinandersetzung mit eigenen möglichen Problemfeldern ermöglicht, frühzeitig auf krisenhafte Entwicklungen reagieren zu können, resp. einer Krise entgegentreten zu können. Zur Früherkennung möglicher Krisensymptome oder Problemfelder kann nach Raffee und Wiedmann (1989) ein Monitoring- oder Frühwarnsystem beitragen, das Chancen und Risiken aktueller und gesellschaftlicher Entwicklungen in ihrer Bedeutung für das Unternehmen identifiziert und die Auswirkungen auf die unternehmerische Tätigkeit und die Handlungsspielräume aufzeigt.

3.1.3 Umweltkommunikation als Marketingstrategie

In den Ausführungen zur Unternehmenskommunikation bei Zerfaß (1996) in Kapitel III 1 wurde bereits auf die Ausweitung der Unternehmenskommunikation von der reinen Öffentlichkeitsarbeit auf die Organisations- und Marktkommunikation verwiesen. Bei der Umweltkommunikation als Marketingstrategie gilt es zudem zu unterscheiden, ob sich das Öko-Marketing auf das Produkt "Umwelt" und seine Vermarktung richtet oder ob ein ökologisches Produkt vermarktet werden soll. Diese Form der Kommunikation ist stärker medial vermittelt und erfolgt damit nicht im direkten persönlichen Kontakt zwischen Unternehmen und externen Zielgruppen. Dies betrifft nach Zerfaß (1996) auch die Art des Kommunikationsstils als Werbung.

¹⁰⁷ Nach Klenk (1989: 35f.) rekuriert dieser Umstand auf das in der Öffentlichkeit latent vorhandene "Restbewusstsein", das eine relativ lange Halbwertszeit besitzt.

Unterschiede in der Reichweite und Ausgestaltung des Öko-Marketing ergeben sich aus der zugrunde liegenden Motivation. So kann das Öko-Marketing darauf abzielen, Umweltvorteile des Unternehmens auf den Märkten in Wettbewerbsvorteile zu überführen. Der Markt fordert oder erlaubt die Berücksichtigung von Umweltaspekten durch das Unternehmen und ermöglicht dem Unternehmen Chancen zur Verbesserung seines wirtschaftlichen Erfolges. Das Unternehmen kann an der Gewinnmaximierung als oberstem Ziel festhalten. Es hat lediglich einen alternativen Erfolgsfaktor erschlossen, indem es sich an veränderte Konsumstrukturen der Verbraucher anpasst.

Die Grenzen dieser Motivation werden allerdings sichtbar, wenn das Unternehmen seine vorhandenen Umweltleistungen nicht in Wettbewerbsvorteile umsetzen kann. Für Hopfenbeck/Roth (1994: 304f..) lässt sich der Verzicht auf Öko-Marketing Konzepte auf einen Mangel an Anreizen zurückführen. Umweltleistungen des Unternehmens verbessern die Wettbewerbsposition des Unternehmens in diesem Fall nicht gravierend, führen aber auch nicht zu gravierenden Wettbewerbsnachteilen. Grundsätzlich stellt sich daher die Frage, ob die Umweltorientierung des Unternehmens beibehalten werden sollte. In diesem Fall erscheinen grundsätzlich zwei Alternativen möglich: Ist eine Produkteigenschaft zu einem Knock-out Kriterium geworden, dessen Berücksichtigung weiterhin vom Verbraucher erwartet wird, aber durch seine branchenweite Integration zu keinem unmittelbaren Wettbewerbsvorteil mehr führt, dann wird das Unternehmen dennoch diese umweltbezogene Eigenschaft berücksichtigen müssen. Wird diese Eigenschaft hingegen durch die Kunden nicht mehr verlangt, so lässt sich aus ökonomischen Gründen die Beibehaltung dieser Produkteigenschaft nicht mehr rechtfertigen. Eine Begründung für die Fortführung des Öko-Marketing ließe sich in diesem Falle nur aus ethisch-moralischen Motiven ableiten. Allerdings gilt es im Kontext der Berücksichtigung der Verbraucherwünsche für ein verstärktes umweltorientiertes Handeln der Unternehmen zu bedenken, dass zwischen dem Umweltbewusstsein der Verbraucher und ihrem

tatsächlichen Umwelthandeln eine enorme Diskrepanz besteht.¹⁰⁸

Das Öko-Marketing kann in einer konsequenten Einbettung in die Kommunikationspolitik des Unternehmens, auch gezielt zu einem Abbau eines negativen Umweltimages bei internen und externen Anspruchsgruppen dienen. Für Derieth (1995) ist es dabei entscheidend, dass die Eigenwahrnehmung des Unternehmens mit der Fremdwahrnehmung durch die Anspruchsgruppen übereinstimmt. Eine zu starke Abweichung der Wahrnehmungen führt nach Derieth zu Einbußen der Glaubwürdigkeit und einer aktiven Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld.

Ein allgemeiner Konsens besteht darüber, dass eine ökologische Kommunikation von Offenheit und umfassender Bereitschaft zu ehrlicher Information geprägt sein sollte.

3.1.4 Umweltkommunikation als Umweltberichterstattung

Einen bedeutenden Stellenwert in der Umweltkommunikation von Unternehmen nimmt die Umweltberichterstattung ein, die seit den 80er Jahren weitgehend losgelöst von der unternehmerischen Geschäftsberichterstattung existiert. Umweltberichterstattung ist dabei "die Gesamtheit aller Maßnahmen zur sachgerechten und wahrheitsgemäßen Unterrichtung von unternehmensinternen und externen Zielgruppen über umweltrelevante Fragen des Unternehmens oder des Standortes. Die Umweltberichterstattung bezieht sich sowohl auf die Ziele und Aktivitäten im Umweltschutz als auch auf die Beschreibung von Problemlagen und Erfolgen sowie Umweltwirkungen, die durch das Unternehmen und seine Produkte verursacht werden." (Fichter 1998: 45) Die Umweltberichterstattung ist demnach der informierende Teil der Umweltkommunikation von Unternehmen (Fichter 1998: 44f.).

¹⁰⁸ Vgl. hierzu u.a. die Studien des Bundesumweltministeriums zum Umweltbewusstsein der deutschen Bevölkerung; Preisendörfer 1996; Preisendörfer 1999.

Das Instrument Umweltbericht ist für Clausen/Fichter (1993) "eine an Interne und Externe gerichtete, umfassende, differenzierte, wiederkehrende, schriftlich und öffentlich zugängliche Darstellung und Bewertung der Umweltwirkungen eines Unternehmens, seiner Aktivitäten, Produkte und Maßnahmen." (Clausen/Fichter 1993: 1) Diese Einbindung interner und externer Anspruchsgruppen des Unternehmens entspricht auch der von Bruhn (1995) zuvor aufgestellten Definition des Begriffes der Unternehmenskommunikation.

Als entscheidende Grundprinzipien der Umweltberichterstattung nennen Clausen/Fichter (1993) die Dialogorientierung, Glaubwürdigkeit, Zielgruppengerichtetheit, Schwerpunktorientierung und Integration in die Unternehmenskommunikation.

Die Forderung nach Dialogorientierung steht immer auch in Bezug zum Merkmal der Rekursivität in der Unternehmenskommunikation wie im Kontext der theoretischen Grundlagen der Unternehmenskommunikation gezeigt wurde (vgl. Raffee/Wiedmann 1989). Es rekurriert auf die Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Dialogpartnern.

Die Dialogorientierung impliziert auch die Abkehr von einer bisher eher monologisch geführten Umweltkommunikation von Unternehmen. Ausgehend von einer symmetrischen Kommunikationsbeziehung zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen ist es Aufgabe der Umweltberichterstattung, den Kontakt zu Anspruchsgruppen herzustellen und aufrechtzuerhalten.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Aufgrund der Symmetrie und der Wechselseitigkeit der

Kommunikationsbeziehung setzt die Dialogorientierung zwei Aspekte voraus: Erstens ermöglicht und erleichtert das Unternehmen die Kontaktaufnahme dadurch, dass es z.B. in seinem Umweltbericht Themen inhaltlich und formal in einer Weise aufgreift, die das Interesse der Anspruchsgruppen wecken. Zweitens muss das Unternehmen Voraussetzungen schaffen, die die Reaktion der Anspruchsgruppen für einen konstruktiven Dialog nutzbar machen. Das Unternehmen sollte daher Stellungnahmen und Diskussionen über den Umweltbericht zulassen. Geeignete Foren dafür sind Pressegespräche,

Kennzeichnend für die Umweltberichterstattung ist daher die weite Zielgruppenansprache gemäß dem Merkmal der Ganzheitlichkeit der Unternehmenskommunikation, da sich Umweltberichte sowohl an Mitarbeiter, Medien, Kunden, Behörden, Umwelt- und Verbraucherverbände (NGOs), Lieferanten, Aktionäre und Kapitalgeber, Institute und Berater, Wissenschaft und Gesetzgeber sowie an die Politik und die allgemeine Öffentlichkeit richten.

Diese umfassende und weite Zielgruppenansprache birgt jedoch die Gefahr in sich, dass das Universalinstrument "Umweltbericht" zwar alle Anspruchsgruppen etwas erreicht, aber keine der jeweiligen Anspruchsgruppen ausreichend und adäquat informieren kann.¹¹⁰ Um zu einer besseren Zielgruppenorientierung zu gelangen, ist eine Analyse und Bewertung sowohl der Relevanz bestimmter Anspruchsgruppen für das Unternehmen als auch der Erwartungen und Forderungen dieser Anspruchsgruppen notwendig. Empirisch bisher wenig untersucht worden ist die Reichweite von Umweltberichten und ihre Wirkungen auf die jeweiligen Zielgruppen. Dieser Erkenntnismangel über die Effizienz von Umweltberichten lässt Zweifel daran aufkommen, ob allein Umweltberichte das ideale Instrument der Umweltkommunikation darstellen.

Wenn ein Umweltbericht die Basis für einen Dialog mit den Anspruchsgruppen sein soll, so setzt dies voraus, dass der Bericht von diesen Personengruppen als glaubwürdig anerkannt wird. Für die Erzeugung von Glaubwürdigkeit in der Umweltberichterstattung kann es hilfreich sein, konkrete Daten und Fakten über die Umweltwirkungen von Produktion und Produkten zu nennen und überprüfbare

Fachgespräche und auch die schriftliche Kontaktaufnahme durch Rückantwortkarten in den Umweltberichten. Der Vorteil dieser Dialogorientierung besteht im Aufbau von Verständigungs- und Vertrauenspotentialen für mögliche Problemfelder und unterschiedliche Sichtweisen in Fragen des Umweltschutzes. So können Missverständnisse vermieden oder zumindest verringert werden.

¹¹⁰ Vorstellbar ist nach Fichter (1998: 79) auch die Differenzierung des Umweltberichtes in zielgruppenspezifische Versionen mit denen die unterschiedlichen Anforderungen der Zielgruppen an den Themenumfang, die Informationstiefe, an den Sprachstil und das Layout berücksichtigt werden.

Umweltziele und deren Erreichungsgrad darzulegen. Auch die transparente Kommunikation (Derieth 1995) zu noch nicht gelösten Problemen und offenen Fragen sowie die Prüfung des Umweltberichtes von neutraler Seite tragen dazu bei. Das Einhalten der Grundsätze der Wahrheit, Richtigkeit, Klarheit, Kontinuität sind dabei zwingende Voraussetzungen (Clausen/Fichter 1993: 19ff.). Unternehmen beschönigen allerdings oftmals ihre Umweltperformance indem problematische Aspekte unerwähnt bleiben und Nebensächlichkeiten als wichtige Umweltschutzerfolge überhöht dargestellt werden. Dies geschieht aufgrund der Befürchtung, dass das Veröffentlichen sensibler Daten und potentieller Schwachstellen missverstanden und von den Medien für negative Schlagzeilen genutzt werden könnte. Überzeugende Umweltberichte dienen daher auch dem Erhalt bzw. der Erzeugung von Akzeptanz, der Sicherung des Image und der Vergrößerung des Vertrauens. Zudem signalisieren sie die Bereitschaft, Umweltschutz bzw. die ökologische Perspektive in wirtschaftliche Strategien zu integrieren und sind ein freiwilliges Instrument der Wirtschaft, mit sozialen Bezugsgruppen in Verbindung zu treten, um ihr Engagement im Umweltschutz vorzustellen.

Die grundsätzliche Notwendigkeit einer Dialog- und auch Problemorientierung der Unternehmenskommunikation und einer Ausrichtung am Aspekt der Glaubwürdigkeit ist gerade im Kontext der Umweltberichterstattung bedeutsam (Wiedmann 1986).

Fichter/Clausen (1993) führen als Inhalte für eine angemessene Umweltberichterstattung allgemeine Angaben zum Unternehmen, die Darstellung der Umweltpolitik und der Umweltziele und Umweltprogramms sowie der Organisation des betrieblichen Umweltschutzes sowie einen systematischen Überblick über die Stoff- und Energieströme des Unternehmens an. Daran anknüpfen sollte eine Analyse und Bewertungen wichtiger Umweltwirkungen von Produkten und Dienstleistungen.¹¹¹

¹¹¹ Die Art der Umweltkommunikation hängt entscheidend von der allgemeinen Ausgestaltung der Kommunikationspolitik des Unternehmens ab. Nach Clausen/Fichter

Die bisherige Umweltberichterstattung ist unverbindlich, freiwillig und unstandardisiert, so dass eine Überprüfung der Richtigkeit der Angaben und eine Vergleichbarkeit der Berichte gegenwärtig nicht gegeben ist. Institute wie das Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), das Deutsche Institut für Normung (DIN) und das Institut der Wirtschaftsprüfer haben daher sowohl Leitfäden zur Umweltberichterstattung als auch Anforderungen an eine geeignete Umweltberichterstattung erarbeitet. Eine Standardisierung von Umweltberichten ist vor dem Hintergrund unterschiedlicher Wertschöpfungstiefen der Unternehmen allerdings mit inhaltlichen Schwierigkeiten verbunden.

Die wesentliche Schwierigkeit für die Unternehmen, resultiert aus der benötigten Bereitstellung der organisatorischen und technischen Voraussetzungen, um umweltbezogene Informationen und Daten für die Erstellung von Umweltberichten erhalten zu können. Ohne ein ökologisches Informations-, Analyse-, Planungs- und Steuerungsinstrument (Umweltcontrolling oder Umweltmanagementsystem) ist eine anspruchsvolle Datenbasis, über die es sich zu berichten lohnt, nicht zu erreichen. Diese organisatorischen und technischen Voraussetzungen erfordern finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen, die von Unternehmen zur Verfügung gestellt werden müssen.

3.2 Soziale Kommunikation von Unternehmen

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit fand bisher ihren kommunikativen Ausdruck in der Sozialberichterstattung.

Neben der Umweltkommunikation ist auch die soziale Kommunikation Ausdruck der Gesellschaftsverantwortung des Unternehmens (Weiß

(1993: 27) wird ein Unternehmen, das grundsätzlich die Öffentlichkeit scheut, auch in der Umweltberichterstattung keine oder nur wenig Offenheit zeigen. Die Umweltkommunikation ist zudem abhängig von dem jeweiligen Reifegrad des Umweltmanagementsystems.

2002: 168). "Demnach kann das Unternehmen durch die Art der Berichterstattung entscheiden, ob es der Gesellschaftsverantwortung und den Informationsbedürfnissen der Anspruchsgruppen passiv begegnet und die Informationspolitik nur an Gesetzesvorschriften ausrichtet oder ob es durch eine aktive Informationspolitik und Berücksichtigung weitergehender Informationsbedürfnisse darüber hinausgeht." (Weiß 2002: 196) Dies stellt Unternehmen letztlich vor die Frage, ob sie neben dem Staat als weiterem Akteur ihre gesellschaftlichen Anspruchsgruppen fest in ihrer Informations- und Kommunikationspolitik akzeptieren. Neben die Berichterstattungspflicht gegenüber dem Gesetzgeber wie in der Umweltkommunikation träte dann eine umfassende und regelmäßige freiwillige Berichterstattung gegenüber den Anspruchsgruppen und dem gesellschaftspolitischen Umfeld des Unternehmens hinzu. Eine derartige Informations- und Kommunikationspolitik ist gleichzeitig geeignet, das Unternehmen in der Gesellschaft positiv zu positionieren. Im Kontext der Sozialberichterstattung ist es nach Bruhn (1995) wie auch in der Umweltkommunikation die Übereinstimmung von Unternehmenshandeln und Unternehmenskommunikation zwingend notwendig, um glaubwürdig zu sein.

Die gesellschaftsbezogene Berichterstattung entwickelte sich in Deutschland Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre. Nach dem Muster der externen Rechnungslegung verfolgten die zahlreichen Ansätze der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung das Ziel, auch die nicht-wirtschaftlichen Beziehungen des Unternehmens zu erfassen. Obwohl die gesellschaftsbezogene Berichterstattung nicht über ein Versuchsstadium hinauskam und sich zumindest im Sinne der theoretischen Ansätze nicht durchsetzen konnte, stellt sie im Hinblick auf die Rolle der Berichterstattung für die Gesellschaftsstrategie und die gesellschaftliche Positionierung des Unternehmens eine wichtige Grundlage dar.

Anfang der 1960er Jahre kam es im Kontext des gesellschaftlichen Wandels vom Wirtschaftswunder zur Wohlfahrtsgesellschaft zu einer

Verschiebung des gesellschaftlichen Interesses. Fragen der gesellschaftlichen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit traten stärker in den Mittelpunkt. Die gesellschaftsbezogene Berichterstattung gilt als betriebliche Entsprechung zu dieser Entwicklung und als Schritt zu einer gesellschaftsbezogenen Unternehmensführung. Unternehmen wurden nicht mehr als reine Wirtschaftssubjekte, sondern als sozioökonomische Institutionen angesehen, zu deren Aufgaben auch die “Gestaltung der sozialen Umwelt durch ein an den menschlichen Bedürfnissen orientiertes Unternehmerverhalten (externe soziale Verantwortung)” und die “Gestaltung der Arbeitsverhältnisse durch bedürfnisbezogene Maßnahmen der Arbeitshumanisierung und -honorierung (interne soziale Verantwortung)” zählen (Dierkes 1980: 90ff. zit.n.: Weiß 2002: 207).

Im Unterschied zur Finanzberichterstattung gibt es für die gesellschaftsbezogene Berichterstattung keine gesetzlichen Vorschriften. Es handelt sich also um eine freiwillige Berichterstattung. Nicht zuletzt aus diesem Grund verbindet sich mit der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung, im Unterschied zur externen Rechnungslegung, kein eindeutiges Konzept und eine klare Abgrenzung ist schwer möglich. Ob und in welcher Form gesellschaftsbezogene Berichterstattung erfolgt, hängt damit zum einen vom Standpunkt des Unternehmens und zum anderen von den verfolgten gesellschaftlichen Interessen der Bezugsgruppen ab.¹¹²

¹¹² Die Vielfalt der Konzepte der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung drückt sich auch in einer Vielzahl der Bezeichnungen der Berichte der Unternehmen aus: “Sozialbilanz”, “Sozialberichterstattung”, “gesellschaftsbezogene Sozialberichterstattung”, “Corporate Social Accounting”, “Corporate Social Reporting”, “Gesellschaftsberichterstattung”, “gesellschaftsbezogene Rechnungslegung” und “gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung”. Während die Begriffe “Rechnungslegung”, “Unternehmensrechnung”, “Bilanz” oder “Accounting” eine starke Nähe zum betrieblichen Rechnungswesen zum Ausdruck bringen, impliziert das Attribut “sozial” eine gemeinnützige Eingrenzung. Als Sammelbegriff soll hier von gesellschaftsbezogene Berichterstattung gesprochen werden, da hiermit zum einen die Beziehungen zum gesamten gesellschaftlichen Umfeld angesprochen werden und zum anderen zur Berichterstattung neben quantitativen Elementen auch qualitative Informationen gerechnet werden.

Popp (1990) beschreibt drei Phasen der Sozialberichterstattung: Die erste Phase ab 1969 wurde bestimmt durch theoretische Arbeiten. In der zweiten Phase ab 1973 wurden Sozialberichte von der Praxis erprobt. Die dritte Phase ab Mitte der 1970er Jahre wird als Etablierungsphase beschrieben.¹¹³

Während die gesellschaftsbezogene Berichterstattung einen eher qualitativen Weg eingeschlagen hat, haben die quantitativen Ansätze der Sozialbilanzierung wenig Zukunft. Dies kann zunächst auf die enge Definition des Adjektivs "sozial" zurückgeführt werden, das häufig im Sinne der betrieblichen Sozialaufwendungen verstanden wird und für das Unternehmen negativ konnotiert ist. Als größeres Hindernis erweist sich jedoch die Nähe zum klassischen Rechnungswesen. Die sozialen bzw. gesellschaftsbezogenen Themen sind kaum wie die Finanzströme in einem Zahlenschema resp. in Aktiva und Passiva auszudrücken, sondern erfordern eine qualitative Darstellung. Das öffentliche Interesse an dieser Form der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung blieb gering und das Informationsbedürfnis der Bürger und Anspruchsgruppen nicht erfüllt wurde. Insofern war die Sozialbilanzdiskussion zu wissenschaftlich und praxisfern.

113 In den 1980er Jahren verlor die gesellschaftsbezogene Berichterstattung an Bedeutung und damit scheiterte eine längerfristige Etablierung. Demnach gab es Anfang der 1980er Jahre nur noch 50 Unternehmen, die eine Sozialbilanz publizierten. Die Studien aus den 1980er Jahren deuten allerdings daraufhin, dass nicht die gesellschaftsbezogene Berichterstattung an sich scheiterte, sondern vielmehr die Berichterstattung in Form von Sozialbilanzen. Tatsächlich verschwanden separate Veröffentlichungen von Sozialbilanzen im Titel von Geschäftsberichten. Stattdessen wird die gesellschaftsbezogene Berichterstattung jedoch in Geschäftsberichten qualitativ aufgewertet und integriert. Ab Mitte der 1980er Jahre kann daher von einer Integration der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung in die Geschäftsberichterstattung gesprochen werden.

3.3 Ökonomische Unternehmensberichterstattung und Unternehmenspublizität

Die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit wird abgebildet durch die Aspekte Publizitätspflicht und Finanzberichterstattung. Die ökonomische Unternehmensberichterstattung bezieht sich daher in der Theorie und Praxis zumeist auf die für Unternehmen verpflichtende Geschäftsberichterstattung. Diese kann damit als Universalinstrument in der ökonomischen Dimension bezeichnet werden. Der Begriff der externen Berichterstattung wird häufig in Verbindung mit der externen Rechnungslegung gesehen. Wichtigster Bestandteil externer Berichterstattung ist nach diesem Verständnis die finanzielle Rechnungslegung des Geschäftsberichtes mit der bestimmte unternehmensexterne Gruppen, wie Anteilseigner und Gläubiger einen gesetzlichen Anspruch auf Informationen haben.¹¹⁴ Gegenüber dieser engen Auffassung von Berichterstattung ist eine weiter gefasste Auffassung abzugrenzen, die nicht nur die gesetzlichen Anforderungen erfüllt, sondern darüber hinaus auch die Anforderungen der Anspruchsgruppen abdeckt. Das weite Verständnis von externer Berichterstattung beinhaltet damit neben den Anforderungen des Gesetzgebers auch die freiwilligen Informationen des Unternehmens.¹¹⁵

Noch stärker als in der Umweltkommunikation eines Unternehmens wird in der Finanzberichterstattung die Einschränkung des Instrumentariums der Unternehmenskommunikation deutlich (vgl. Bruhn 1995). Dominierend ist in der ökonomischen

¹¹⁴ Zudem gilt die Berichterstattung als Grundlage für die Ermittlung der Steuerlast durch die Finanzbehörden. Gegenstand der Berichterstattung ist die Rechenschaftslegung über die wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens, so dass auch von Finanzberichterstattung gesprochen werden kann.

¹¹⁵ Gerade für die ökonomische Unternehmensberichterstattung als verpflichtender Berichterstattung sind Publizitätsvorschriften zu beachten, die im "Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen" benannt werden. Inhaltlich bezieht sich die Publizitätspflicht auf finanzielle Angaben (Jahresabschluss inkl. Bilanz, GuV und Anhang) und die wirtschaftliche Lage (Lagebericht).

Unternehmenskommunikation der Geschäftsbericht, der flankiert wird von Pressemitteilungen und Bilanzpressekonferenzen, die der Bekanntmachung und weiteren Erläuterung des Geschäftsberichts dienen. Weitere Kommunikationsinstrumente finden keine Anwendung, so dass der Forderung nach Ganzheitlichkeit i.S. einer integrierten Kommunikation (Bruhn 1995) hier nicht entsprochen wird.

Diese obligatorische Berichterstattung von Unternehmensinformationen hat die Aufgabe, im Lagebericht ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu geben.

Dies erfolgt über den Jahresabschluss in den drei Teilen Bilanz, Gewinn-und-Verlust-Rechnung und Anhang sowie dem Lagebericht.¹¹⁶

Im Lagebericht besteht die Möglichkeit, auch freiwillige Informationen wie Wertschöpfungsrechnungen oder Umweltberichte zu veröffentlichen. Auch im Anhang sind freiwillige Angaben zulässig, diese unterliegen aber ebenso wie die freiwilligen Informationen im Lagebericht der Prüfungspflicht des Jahresabschlusses und des Lageberichts. Um Probleme der Überprüfbarkeit freiwilliger Informationen zu vermeiden oder aus redaktionellen Gründen kann es zweckmäßig sein, freiwillige Berichterstattung von den Pflichtteilen des Jahresabschlusses und des Lageberichts zu trennen und diese im allgemeinen Teil des Geschäftsberichtes darzustellen. Schließlich bietet sich die Möglichkeit, freiwillige Angaben in separaten Berichten

¹¹⁶ Dabei können fünf Berichtsbereiche des Lageberichts unterschieden werden:

Darstellung des Geschäftsverlaufs und der Lage, Nachtragsbericht, Prognosebericht, Forschungs- und Entwicklungsbericht sowie die Angabe bestehender Zweigniederlassungen. Bei der Darstellung des Geschäftsverlaufs ist i.d.R. eine Berücksichtigung der verschiedenen Unternehmensbereiche Beschaffung, Produktion, Absatz, Investition und Finanzierung sowie Personal vorgesehen.

oder in anderen Medien zu veröffentlichen.¹¹⁷

Während die Publizitätspflichten sicherstellen, dass Unternehmen ihrer Rechenschaftslegung nachkommen, bemüht sich die freiwillige Berichterstattung um Rechenschaft und Legitimation bei weiteren gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, so dass Rechenschaftslegung und Berichterstattung sich nicht im wirtschaftlich-finanziellen Bereich erschöpfen müssen, sondern auch Rechenschaft i.S. einer sozialen und ökologischen Rechenschaft bedeuten (Weiß 2002: 203).

3.4 Nachhaltigkeitskommunikation in der gegenwärtigen unternehmerischen Praxis

Wenn auch Michelsen (2005: 32) darauf verweist, dass für die Nachhaltigkeitskommunikation derzeit noch keine Theorie existiert, so können ausgehend von den vorgestellten Ansätzen der Unternehmenskommunikation, besonders in der ökologieorientierten Unternehmenskommunikation, wesentliche Elemente nachgewiesen

¹¹⁷ Eine Untersuchung von Derieth (1995) zur Kommunikationsqualität von Geschäftsberichten international tätiger Unternehmen gibt Aufschluss darüber, wie hoch der Anteil der obligatorischen bzw. freiwilligen Angaben in der Finanzberichterstattung ist. Demnach liegt der Anteil freiwilliger Informationen bei nahezu der Hälfte der Unternehmen über 50 Prozent. Daraus ist abzulesen, dass Unternehmen den Geschäftsbericht gezielt einsetzen, um weitergehende Informationsbedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen zu bedienen bzw. um dieses Medium auch für die Unternehmenskommunikation zu nutzen.

Mit 62 Prozent werden überwiegend Unternehmensinterna kommuniziert. Hierzu zählen sowohl die außerökonomischen Unternehmensinterna, wie die Unternehmensstrategie und Informationen zur Personalpolitik (45 %) als auch ökonomische Unternehmensinterna wie ökonomische Kennwerte oder Marktanteile (17 %). Leistungen des Unternehmens (20 %) sowie gesellschaftsbezogene Themen (18 %) bilden zu etwa gleichen Teilen die übrigen Themen. Das Themenspektrum lässt darauf schließen, dass sich Unternehmen mit den freiwilligen Informationen im Geschäftsbericht an den spezifischen Ziel- und Anspruchsgruppen dieses Mediums orientieren und sich vor allem an Aktionäre, Kapitalgeber, Mitarbeiter und Finanzdienstleister richten.

werden, auf die eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation aufbauen kann.¹¹⁸

Als gegenwärtig bereits praktizierte Nachhaltigkeitskommunikation in den Unternehmen werden die Nachhaltigkeitsberichterstattung (Print und online) und die Stakeholderdialoge verstanden, die anschließend nähere Betrachtung finden.

3.4.1 Nachhaltigkeitsberichterstattung

Bereits Mitte der 90er Jahre (Bieringer 1997: 44) hat eine Vielzahl von Unternehmen im Kontext ihrer Auseinandersetzung mit dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung begonnen, ihre Umweltberichte zu erweitern und den Nachhaltigkeitsgedanken verstärkt in der Unternehmensberichterstattung zu berücksichtigen. Innovative Nachhaltigkeitsberichte sind Ausdruck einer veränderten Auffassung gesellschaftsorientierter Kommunikation, bei der Unternehmen nachhaltigkeitsorientierte Kommunikationsprozesse für und über

¹¹⁸ Als noch junges wissenschaftliches Arbeitsgebiet entnimmt sie ihre theoretischen Anleihen aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen insbesondere denen, die sich mit kommunikationswissenschaftlichen Aspekten beschäftigen, wie der Risikokommunikation, Wissenschaftskommunikation und Umweltkommunikation (Adomßent/Godemann 2005: 42). Die Nachhaltigkeitskommunikation wird in der gegenwärtigen Forschung in verschiedenen Fakultäten untersucht. So beschäftigt sich die Pädagogik mit Nachhaltigkeitskommunikation im Kontext zu Bildung, die Psychologie widmet sich der Nachhaltigkeitskommunikation um Bewusstseins- und Verhaltensweisen zu analysieren und die Betriebswirtschaftslehre thematisiert Nachhaltigkeitskommunikation als Nachhaltigkeitsberichterstattung. In der politikwissenschaftlichen Literatur finden sich Ansätze zur Nachhaltigkeitskommunikation nur sehr verhalten. Ausgehend vom Ansatz der Policy-Analyse wird zwar die Bedeutung von Kommunikation und Information im Kontext weicher ordnungsrechtlicher Elemente der Umweltpolitik auch für den Nachhaltigkeitsprozess betont, konkrete Ansätze zur Umsetzung und Ausgestaltung finden sich derzeit allerdings noch nicht. In der Diskussion zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsprozesses wird jedoch verstärkt auf die Partizipation weiter Teile der Gesellschaft und besonders der Wirtschaft als wesentlichem Akteur Betonung gelegt.
Vgl. u.a. Lass/Reusswig 2002; Lass/Reusswig 2001; Renn 2002.

Nachhaltigkeit in ihrer Praxis anwenden und somit auch dem erweiterten Informationsbedürfnis der Stakeholder entsprechen. Wesentlicher Grund für die Neuorientierung in der unternehmerischen Berichterstattungspraxis ist der von der Gesellschaft ausgehende und ansteigende Druck auf Unternehmen, sich als verantwortungsbewusste Mitglieder der Gesellschaft zu verhalten (Münzing 2000: 60; Clausen 2002: 219ff.; Börner 1996).¹¹⁹ Dabei rücken Berichterstattung und Kommunikation verstärkt ins Zentrum der Diskussion um Transparenz und Verantwortung von Unternehmen. Der Nachhaltigkeitsbericht ist das derzeit wichtigste Kommunikationsinstrument, das der Wahrnehmung dieser Rechenschaftspflicht gegenüber den unternehmerischen Stakeholdern auch i.S. der ökologischen und sozialen Verantwortungsübernahme durch das Unternehmen dient. Damit kann der Nachhaltigkeitsbericht zum Erhalt der unternehmerischen Glaubwürdigkeit und der Reputation beitragen.¹²⁰ Durch Transparenz kann Zustimmung in der Gesellschaft erzeugt werden. Dies ist insbesondere für Unternehmen notwendig, die im Brennpunkt des öffentlichen Interesses stehen wie ökologisch kritische Branchen bzw. sozial kritische Branchen, wie die Bekleidungsindustrie. Der Aspekt der Transparenz wirkt zudem auch nach intern, indem Nachhaltigkeitsberichte innerhalb des Unternehmens als Informationsgrundlage für ganzheitliche Managemententscheidungen dienen können, indem sie Klarheit darüber bringen, wie Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie eingebunden werden kann.¹²¹ Zu den Adressaten des Berichtes gehören externe Gruppen wie Analysten, Aktionäre, Ratingagenturen, NGOs, Lieferanten, Gewerkschaften, Anrainer, Wettbewerber, Politik (Behörden) und interne Stakeholder wie

119 Vgl. hierzu ausführlicher zum Gedanken des Corporate Citizenship Kap. II 5.3

„Konkretisierung der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit für Unternehmen: Das Corporate-Citizenship-Modell“.

120 Vgl. auch Clausen/Loew 2005; Stahmer 2001; Steinert 2003.

121 Auch SustainAbility und UNEP begreifen Nachhaltigkeitsberichterstattung im Sinne der Rechenschaftslegung und als Instrument um Veränderungen im Unternehmen zu begleiten und zu dokumentieren. Corporate Accountability trägt somit zur Erlangung der License to operate unter der gesellschaftlichen Zustimmung bei.

Mitarbeiter (derzeitige und künftige).

Grundsätzlich kann ein Nachhaltigkeitsbericht als ein Unternehmensbericht definiert werden, der "offen über die relevanten vom Unternehmen ausgehenden ökologischen und sozialen Probleme und die ergriffenen Maßnahmen berichtet und der die Probleme und Handlungen systematisiert und priorisiert." (Schneidewind 2002: 30) Dabei sollte der Nachhaltigkeitsbericht nicht als Universalinstrument für die Nachhaltigkeitskommunikation missinterpretiert werden. Ein lediglich um die Dimensionen Ökonomie und Soziales ergänzter Umweltbericht kann den Ansprüchen eines Nachhaltigkeitsberichtes nicht gerecht werden (vgl. Auer 2003).

Für den Fortgang dieser Arbeit wird der Begriff „Nachhaltigkeitsbericht“ wie folgt beschrieben: „Ein Nachhaltigkeitsbericht ist eine Unternehmensberichtsform, die als Print- und/oder Onlineversion vorliegen kann. Sie umfasst ökologische und soziale resp. gesellschaftliche Themen, die mit der Organisation in Verbindung stehen und stellt den Zusammenhang zum unternehmerischen Gewinnstreben dar. Der Bericht dient aufgrund seiner Offenheit und Transparenz insbesondere dem Dialog mit den Stakeholdern des Unternehmens.“

Nachhaltigkeitsberichte ermöglichen eine Differenzierung und zukunftsfähige Positionierung gegenüber den Wettbewerbern und bringen Klarheit darüber, wie Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert werden kann. Sie sind ein wertvolles Instrument für eine nachhaltige Unternehmensplanung. Zudem sind sie ein gutes Instrument, das Gesamtbild einer Unternehmung darzustellen, auf deren Grundlage Schwächen und Potenziale ermittelt werden können (Burschel/Losen 2001: 56).

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung erweist sich für Unternehmen als schwierig, wenn der unternehmenseigene Weg der Nachhaltigen Entwicklung noch unklar ist und damit der Zugang und das Verständnis für die Thematik fehlt. Entsprechend erweist sich dann auch die inhaltliche Festlegung und Kommunikationsabsicht als problematisch.

„Mehr und mehr Unternehmen veröffentlichen Nachhaltigkeitsberichte, die sich an einem diffusen Nachhaltigkeitsbegriff orientieren. Ökologische Informationen werden, meist ganz pragmatisch, um soziale und wirtschaftliche Aspekte ergänzt. So werden zwar die Kriterien verschiedener Ratings und Ranking erfüllt, eine tiefere Reflexion über den Zusammenhang von Produktion, Zukunftsfähigkeit und Gerechtigkeit findet meist jedoch nicht statt.“¹²² (Frings 2003: 25) So decken viele Nachhaltigkeitsberichte die drei Nachhaltigkeitsdimensionen nicht ab. Meist werden die Anforderungen nur im Bereich der Umweltleistungen erfüllt. Ökonomische und soziale Aspekte treten dagegen in den Hintergrund, so dass „sich eine erste Inkonsistenz in den Nachhaltigkeitsberichten (findet).“ (Blättel-Mink 2001: 250)¹²³

Ausgang und Basis einer unternehmerischen Nachhaltigkeitsberichterstattung ist zumeist der umfangreiche Kenntnis- und Wissensstand der unternehmerischen Umweltberichterstattung, so dass hier Zuständigkeiten und Fachkenntnisse für das Reporting vermutet werden.¹²⁴

122 Zumeist orientieren sich Unternehmen in der Erklärung ihres Nachhaltigkeitsengagements an allgemeingültigen Aussagen zur Nachhaltigkeit wie etwa der Brundtland-Definition oder an den Aussagen ihres Wirtschaftsverbandes.

123 Zahlreiche Unternehmen kommunizieren ihre Anstrengungen in Sachen Nachhaltigkeitsberichterstattung allerdings noch nicht mit der expliziten Kennzeichnung: Ihre Berichte führen das Wort Nachhaltigkeit nicht im Titel, erfüllen aber dennoch die Anforderungen. Gemeint sind erweiterte Umwelt-, Geschäfts- und Sozialberichte. Die Entwicklung hin zu voll entwickelten Nachhaltigkeitsberichten verläuft zumeist graduell, so dass sich Unternehmen in unterschiedlichen Ausprägungsphasen befinden. Parallel zu diesen ersten Schritten vieler Unternehmen haben einige Unternehmen wie Shell, Henkel oder Novo Nordisk bereits erfolgreiche Schritte in Sachen Nachhaltigkeitsberichterstattung vorzuweisen. Hier zeichnet sich in der Entwicklung der Berichterstattung immer deutlicher ein Trend zum integrierten Reporting über die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ab.

124 Vgl. auch Kap. III 3.1.1 „Umweltkommunikation als rechtliche Pflicht“. Mit der Einführung der Umweltmanagementsysteme in den Unternehmen wie, EMAS (Environmental Management Audit Scheme) wurden Umwelterklärungen erstmals zur freiwilligen Pflicht. Die Umwelterklärung berichten jedoch nur standortbezogen und

Themen der Nachhaltigkeitsberichterstattung sind gegenwärtig betriebliche Umwelt- und Sozialbelange und ihr Verhältnis zum ökonomischen Unternehmenserfolg (Figge 2002: 49).

Zahlreiche Leitfäden geben den Unternehmen ein Instrumentarium an die Hand, das die Berichtserstellung erleichtern soll. Die Leitfäden zielen dabei auf eine Vereinheitlichung i.S. einer Standardisierung ab, da eine gesetzliche Verpflichtung zur Ausrichtung der Nachhaltigkeitsberichterstattung an bestimmten Leitlinien nicht existiert, sondern nur inhaltliche Forderungen hinsichtlich der Nennung von Kennzahlen und Indikatoren bestehen (Raupach/Clausen 2001: 26). Derzeit gibt es zudem in der EU noch keine flächendeckende Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Derzeit gilt eine Berichtspflicht nur in Dänemark, den Niederlanden, Frankreich, Norwegen, Island und Schweden. In Deutschland sind Unternehmen seit Beginn 2005 bislang nur dazu verpflichtet, nicht-finanzielle Leistungsindikatoren im Lagebericht zu veröffentlichen. Ein Ziel dieser gesetzlichen Regelung ist es, die Informationskosten für die Stakeholder durch die Berichtspflicht zu senken, um auf diese Weise der Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und Stakeholdern entgegen zu wirken (vgl. Herzig/Schaltegger 2005: 584).¹²⁵

Um eine einheitliche Bewertung der unternehmerischen Leistungen und Auswirkungen erreichen zu können, sind in den Leitfäden Kernbereiche sowie Kennzahlen und Indikatoren festgelegt. Damit bieten diese Leitfäden unternehmerischen Anspruchsgruppen die Möglichkeit, sich ein fundiertes Bild der Unternehmen und ihrer Nachhaltigkeitsperformance zu machen. Hierzu müssen ökologische und soziale Informationen verschiedener Unternehmen einander gegenüber gestellt werden (Figge 2002: 51). Als wichtige internationale

konterkarieren damit das Bedürfnis nach einem abgeschlossenen Bild der Umweltperformance des gesamten Unternehmens.

Die Umweltberichterstattung ist der informierende Teil der Umweltkommunikation von Unternehmen, die so ihre Bereitschaft kommunizieren, Umweltschutz in ihre wirtschaftlichen Strategien zu integrieren.

¹²⁵ Vgl. zum Aspekt der gesetzlichen Pflichtberichterstattung auch Klinzmann 2004.

Leitfäden sind CSR Europe, Global Reporting Initiative (GRI), World Business Council on Sustainable Development (WBCSD), und nationale Initiativen von IÖW und IMUG und ISO 14063 zu nennen (Clausen/Loew 2005: 611).¹²⁶ Der GRI-Leitfaden gilt derzeit als der am weitesten entwickelte Leitfaden.

Die Global Reporting Initiative (GRI) wurde 1997 als Gemeinschaftsaufgabe der amerikanischen Nichtregierungsorganisation „Coalition for Environmentally Responsible Economics“ (CERES) und dem „United Nations Environment Programme“ (UNEP) ins Leben gerufen (Clausen/Loew 2005: 609). Sie ist ein international angelegter Multi-Stakeholder Prozess, der auf lange Sicht global anwendbare Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickeln und verbreiten will, um somit zur Harmonisierung der Berichterstattung beizutragen und damit der Beliebigkeit der Berichterstattungspraxis entgegen zu wirken (Münzing 2000: 60; vgl. auch: Global Reporting Initiative 2000: 3; Burschel/Losen 2002: 57). Die GRI hat im Jahr 2000 einen ersten Leitfaden für Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht, der in einem kontinuierlichen Prozess weiterentwickelt wird. Das Ziel der GRI ist es dabei, dass Angaben zu Umweltauswirkungen und sozialen Themen Eingang in die jährliche Rechenschaftspflicht von Unternehmen finden. Die Ausrichtung an Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung erhöht die Glaubwürdigkeit der Berichte.

Als Anforderungen an einen Nachhaltigkeitsbericht nennt die GRI unter anderem die Stellungnahme der Geschäftsführung in der die Kernelemente des Berichts und die Verpflichtung zum nachhaltigen Wirtschaften beschrieben werden. Er sollte das Profil der berichtenden Organisation den Kontext darstellen, um die nachfolgenden

¹²⁶ Im Auftrag von Banken und Investmentgesellschaften bewerten nachhaltigkeitsorientierte Ratingagenturen wiederkehrend die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen. Die Ergebnisse entscheiden über die Aufnahme in Indizes und Fonds. Die bekanntesten Ratingagenturen sind derzeit: SAM und Bank Sarasin (Schweiz), EIRIS (England), Innovest (USA), Ethibel (Belgien), Humanix (Schweden), Vigeo (Frankreich) sowie oekom research, Scoris und imug (Deutschland).

Informationen richtig einordnen und bewerten zu können. Weiteres wesentliches Element ist eine so genannte „Executive Summary“, die ökologische, ökonomische und soziale Schlüsselindikatoren benennt und damit auch auf die Unternehmensvision und -strategie Bezug nimmt, um aufzuzeigen, wie sich das Unternehmen um eine Integration der drei Nachhaltigkeitsdimensionen bemüht. Die Unternehmenspolitik, Organisation und Managementsysteme sollte nach Ansicht der GRI die Instrumente der Unternehmensführung, die die Umsetzung dieser Strategien gewährleisten sollen, definieren. Mittels Indikatoren der drei Dimensionen werden die Leistungen der Organisation hinsichtlich wirtschaftlicher, umweltbezogener und sozialer Aspekte behandelt. Diese werden mit Kennzahlen aus dem Unternehmen gefüllt (vgl. auch Burschel/Losen 2002: 57).

Den Guidelines der GRI liegen dabei folgende Prinzipien zugrunde (Global Reporting Initiative 2000: 17): Der Bericht soll die Grenzen der berichterstattenden Organisation klar definieren und damit das Unternehmen skizzieren. Er soll die Reichweite der angegebenen Aktivitäten ausweisen und so weit wie möglich Auswirkungen, Ereignisse und Aktivitäten, in dem Berichtszeitraum darstellen, in dem sie eingetreten sind. Die veröffentlichten Daten sollen die Annahme widerspiegeln, dass die berichterstattende Organisation ihre Geschäfte auf absehbare Zeit fortführen will (SustainAbility Ltd./UNEP 2000: 54; vgl. auch: Jeuthe 2003: 49).¹²⁷ Global agierende Unternehmen sollten die Themen Arbeits- und Sozialbedingungen, Tragfähigkeit des Ökosystems beim Umgang mit Materie und Energie, Verwirklichung von Gerechtigkeit und Konfliktausgleich und Rolle des Unternehmens bei der Verteilung von Reichtum ansprechen.

Um zu einer verstärkten Glaubwürdigkeit der Daten zu gelangen, hat

¹²⁷ In den GRI-Berichten werden nur solche Aspekte geltend gemacht, die direkt der berichterstattenden Organisation zugerechnet werden können. Über erwartete zukünftige Ereignisse gegenwärtig laufender Programme sollte nur mit Vorbehalt berichtet werden.

die GRI die Kriterien Relevanz, Verlässlichkeit, Verständlichkeit, Vergleichbarkeit, Aktualität und Verifizierbarkeit als qualitative Charakteristika definiert (Global Reporting Initiative 2000: 20f.). Im Kontext der Relevanz müssen Informationen für die Bedürfnisse von Nutzergruppen bei Entscheidungsfindungsprozessen relevant sein. Der Aspekt der Verlässlichkeit bezieht sich auf die Informationen, die unvoreingenommen und frei von Sachfehlern vermittelt werden sollten. Dazu sollten sie sachlich und logisch abgebildet, auf ihre wesentlichen Aspekte konzentriert, neutral, vollständig und verständlich aufgezeigt werden. Das Merkmal der Vergleichbarkeit gilt der Darstellung der Zahlen und Fakten und soll eine Konsistenz zur Identifizierung, Messung und Darstellung von Daten zur Nachhaltigkeit gewährleisten. Ein jährlicher Berichterstattungsturnus und eine begleitende Kommunikation im Internet sollen Aktualität gewährleisten. Mittels einer externen Verifikation und Testierung des Berichtes kann eine höhere Glaubwürdigkeit erzielt werden.

Der GRI-Leitfaden hat nur einen empfehlenden, aber keinen verpflichtenden Charakter. Viele Unternehmen nutzen ihn daher als Ideenlieferant, weichen aber in ihrer Gesamtberichterstattung davon ab. Hier wird dann von einer Erstellung des Berichtes „in Anlehnung an GRI oder in accordance to GRI“ gesprochen. Nach Ansicht Figge (2002: 53) fällt es Unternehmen allerdings schwer, sich auf die Vielzahl der Informationswünsche unterschiedlicher Anspruchsgruppen zu konzentrieren. Eine Berücksichtigung dieser zum Teil stark divergierender Interessen konterkariert den gleichzeitigen Wunsch nach einer überschaubaren und handhabbaren Informationsmenge. Eine gewisse Flexibilität in der Strukturierung des Berichts, der Häufigkeit der Berichterstattung und der Reportgrenzen geben den berichterstattenden Unternehmen zusätzlichen Gestaltungsspielraum. Das Erstellen starrer Standards kann zudem auch als Hindernis gesehen werden, kreativ neue Aufgaben und Techniken im Feld Nachhaltigkeitskommunikation zu verwirklichen.¹²⁸

128 Trotz der zu beobachtenden Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeitsberichterstat-

Die Berichte werden zum Teil mit Dialogen oder internetbasierten Kommunikationsformen verzahnt (vgl. Herzig/Schaltegger 2005: 584f.). Auf diese Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation gehen die folgenden Kapitel ein.

3.4.2 Stakeholder-Dialoge

Der Dialog stellt die direkteste Form der Kommunikation von Unternehmen mit seinen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen dar. Er bietet die Möglichkeit, nicht nur im Falle von akuten Konflikten, sondern grundsätzlich, wechselseitig die Verständigung zu fördern und gemeinsam langfristige Lösungsansätze zu erarbeiten und dadurch Dialogfähigkeit herzustellen und zu erhalten (Mast/Fiedler 2005: 572f.). Dabei werden Differenzen und Gemeinsamkeiten ausgelotet, um strategische Allianzen herbeiführen zu können (Lass/Reusswig 2002: 13ff.).

Dialoge zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen können als Frühwarninstrument dienen und so Anforderungen und Themen frühzeitig auf die Agenda der Unternehmen bringen. Unternehmen können dadurch in die Lage versetzt werden, entsprechend schützend zu agieren und damit Schäden zu vermeiden (Raffee/Wiedmann 1986). Dabei gilt es zu

tung besteht derzeit kein Konsens darüber, welche Inhalte und Darstellungen die Bezeichnung Nachhaltigkeitsbericht rechtfertigen. Unklar ist so etwa noch über welche spezifischen Aspekte der jeweiligen Nachhaltigkeitsdimension berichtet werden soll, wie Messgrößen und wie Kennzahlen für den sozialen Bereich festgelegt werden können, die es erlauben die sozialen Leistungen eines Unternehmens zu erfassen. Auch die Frage nach der Darstellung und Messbarkeit der Integration der drei Dimensionen in die Unternehmensabläufe und in die tatsächliche Ausrichtung des Unternehmens kann derzeit nicht beantwortet werden. Unbeantwortet ist derzeit auch weiterhin die Frage danach, ob die Berichterstattung weiterhin freiwillig sein soll (Raupach/Clausen 2001: 26f.). Vgl. auch Wild 2002.

Die Richtlinien ermöglichen auch eine graduelle Anwendung in der Berichterstattung, bei der Unternehmen von Umwelt- oder Sozialberichterstattung zu einem integrierten Nachhaltigkeitsreport voranschreiten können.

überprüfen, ob diese Themen Bedrohungs- oder Profilierungspotenzial für die Unternehmen besitzen. Themen, die so identifiziert werden, können Eingang in das unternehmerische Issuesmanagement finden. Hier werden systematisch erfolgskritische und risikobehaftete aber auch Themen mit Profilierungspotenzial in ihrer gesellschaftlichen Bedeutung verfolgt. Handlungsnotwendigkeiten für Unternehmen können anschließend strategisch aufgestellt und rein reaktives Handeln kann vermieden werden.¹²⁹

Raffee/Wiedmann (1986: 10) favorisieren in ihrem Entwurf der Unternehmenskommunikation die Strategie des „Anpackens von Problemen“ anstelle der in der Praxis der Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen vielfach anzutreffenden Ausweich- und Ablenkungsstrategien. Die Strategie des Anpackens steht immer auch in Verbindung zum Erhalt der unternehmerischen Glaubwürdigkeit und dem daraus resultierenden ernsthaften Dialog.

Seydel (1998: 180ff..) geht von drei Phasen des Dialogs aus: Die Phase der Vorbereitung dient der Definition des Inhalts und des Problemverständnisses, der Identifikation der Beteiligten sowie der Bestimmung der Ablaufplanung. In der sich anschließenden Dialogphase erstellen die am Dialog Beteiligten eine Positionsidentifikation und einen Positionsvergleich und fertigen Problem- und Lösungsskizzen an. Die Phase der Nachbereitung dient der Aufbereitung des Dialogs und der Umsetzung der Ergebnisse. Es werden Vertreter bestimmt, die die Umsetzung überwachen. Hinzu kommt eine Dokumentation des Dialogverlaufs (Seydel 1998: 180f.).

Ein Dialog kann in Form von Unternehmensgesprächen, Diskussionsforen oder Runden Tischen zwischen Verbänden, NGOs, Bürgerinitiativen und Nachbarschaftsräten oder individuellen kritischen Gruppen auf der einen Seite und Vertretern des Unternehmens auf der

¹²⁹ Vgl. zum Aspekt der Platzierung von Nachhaltigkeitsthemen in den Medien auch Ruhrmann 2001.

anderen Seite stattfinden. Vorstellbar sind in Abhängigkeit von den Positionen der Beteiligten und dem Willen zum konstruktiven Dialog Sensibilisierungs-, Risiko- und Regulierungsdialoge. Der Sensibilisierungsdialog findet präventiv Anwendung z.B. in der Latenz- und Emergenzphase eines Issues.¹³⁰ Ein Issue kann der Identifikation erster schwacher Signale in Bezug auf Wertewandeltendenzen dienen. Risikodialoge finden zu einem Zeitpunkt statt, da bereits ein Risiko als solches benannt ist, z.B. in Akzeptanz- und Legitimitätskrisen unternehmerischen Handelns. Im Risikodialog geht es um das bewusste Informationsmanagement der Unternehmen: Die aus Unternehmenssicht falschen Informationen sollen korrigiert und Informationsdefizite behoben werden, um auf das Ausmaß des Risikos einzuwirken. Im Gegensatz zur Krisenkommunikation bietet der Risikodialog einen proaktiven Ansatz der Kommunikation. Es besteht dabei aber immer auch die Gefahr, dass bei mangelnder Informationsdichte oder mangelnder Transparenz, Vertrauenskrisen entstehen können, da sich Anspruchsgruppen missbraucht fühlen (Seydel 1998: 185). Ziel des Regulierungsdialoges ist es daher, die Annäherung verschiedener Standpunkte der Anspruchsgruppen hinsichtlich grundlegender und in die Zukunft reichender Fragen des umweltorientierten Verhaltens der Unternehmen zu ermöglichen. Diese Form des Dialoges soll im Vorfeld von Krisen bereits Vertrauenskrisen verhindern, erste Krisensymptome bekämpfen und den Widerstand der betroffenen Öffentlichkeit verringern.¹³¹

Derieth (1995) weist darauf hin, dass aufgrund der Reflexivität des Kommunikationsprozesses alle internen und externen Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens einen permanenten, wechselseitigen Prozess zwischen Unternehmen und

¹³⁰ Vgl. Kapitel zu den Phasen eines Issues: Kap. III 3.1.2 „Umweltkommunikation als Krisenkommunikation“.

¹³¹ Eingebettet in eine Gesamtkommunikationsstrategie kann der Regulierungsdialog durch Informationsveranstaltungen, Umweltberichte und Umwelterklärungen verbunden werden (Franz-Balsen 2001).

Zum Gedanken der Anwendung der Stakeholder-Dialoge im lokalen Kontext vgl. Müller-Christ 1998.

Teilöffentlichkeiten bedingen. Der Dialog stellt daher immer auch eine Form der „Ex-ante-Kommunikation“ als eine präventive Kommunikationsform zur Vorbeugung von Problemsituationen und Krisen dar (Derieth 1995).

Die Themen eines Dialoges können situative oder auch strukturelle Probleme sein, die sich aus den unternehmerischen Tätigkeiten ergeben. Ihr Umfang kann die Stellungnahme des Unternehmens zu Menschenrechtsfragen und Kinderarbeit an seinen weltweiten Standorten umfassen oder sich nur lokal z.B. auf die Geruchsbelästigung an einem Produktionsstandort beziehen. Ein solcher Dialog kann sich besonders in Krisenphasen als Prävention für das Unternehmen beweisen, wenn es offen und mit der ernsthaften Absichten zur Verständigung auf die Anspruchsgruppen zugeht. Auch dem Bedürfnis dieser Gruppen zum Dialog mit den Unternehmen sollte offen und aufgeschlossen begegnet werden (vgl. auch Jeuthe 2003). Das Unternehmen erweitert durch Dialoge immer auch seine Perspektiven, indem es die Anliegen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen wahrnimmt (Leitschuh-Fecht/Steger 2002: 81).

Seydel (1998:2) weist darüber hinaus zu Recht darauf hin, dass eine weitergehende Einbindung der Stakeholder in den meisten Dialogen ausbleibt. „Demgemäß werden die Bedürfnisse der betroffenen Anspruchsgruppen zwar ergründet und in strategische Entscheidungen einbezogen, eine direkte Kommunikation i.S. einer Rechtfertigung gegenüber bzw. Auseinandersetzung mit den Betroffenen erfolgt jedoch nicht. Es wird demnach für die, aber nicht mit den betroffenen Anspruchsgruppen entschieden.“ (Seydel 1998: 2)¹³²

Leitschuh-Fecht (2005: 603ff.) führt daher folgende Grundvoraussetzungen zum Funktionieren eines Dialoges an: Die Meinung der Akteure zur Unternehmenstätigkeit sollte eingeholt werden, um deren Vorstellungen und Kritik besser zu erfahren und das Wissen der Anspruchsgruppen nutzbar zu machen. Der Dialog sollte

¹³² Im Zuge der Lokale Agenda 21-Prozesse sind zahlreiche Dialoge initiiert wurden, um gemeinsam vor Ort mit allen Akteuren der Nachhaltigkeit nach Lösungsansätzen für lokale Probleme zu suchen.

auf Konfliktpotentiale und auch auf Stärken und Schwächen neuer Produkte und Vorhaben aufmerksam machen und kann so zur Abhilfe beitragen resp. die Markteinführung flankieren. Grundsätzlich dient ein Dialog dazu, Ziele klar zu definieren. Dabei muss dem Wunsch nach einem Dialog eine Ernsthaftigkeit zugrunde liegen und im Dialog muss Offenheit und Ehrlichkeit vorherrschen. Wichtig ist, dass Unternehmen bereit sind, den Dialogpartnern zuzuhören und sich auch kritisieren zu lassen. Vor Beginn des Dialoges ist eine entsprechende Auswahl der Teilnehmer erforderlich, um konstruktiv zusammen arbeiten zu können und die Spielregeln sollten festgelegt werden. Dabei sollten unternehmenskritische Gruppen nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden. Ein Anspruchsgruppen-Dialog kann langwierig sein. Die Bereitschaft dazu muss daher auf beiden Seiten vorhanden sein (Schönborn/Steinert 2000: 26).¹³³

In der Theorie bisher wenig untersucht und nur von wenigen Unternehmen praktisch genutzt, stellt die internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation eine effektive Mischung aus umfangreicher Information und Dialogmöglichkeiten dar.¹³⁴ Sie wird im folgenden Kapitel betrachtet

3.4.3 Internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation

Die Printversion des Nachhaltigkeitsberichts kann durch einen entsprechenden Internetauftritt des Unternehmens erweitert werden.¹³⁵

¹³³ Als Vorteile eines Dialogs für Unternehmen führt Leitschuh-Fecht (2005: 604) die Erweiterung der Perspektiven an, das Finden von Kooperationspartnern, die Vorbeugung der Deeskalation und das Erfüllen externer Ansprüche. Für die Anspruchsgruppen hingegen liegen die Vorteile im Wesentlichen darin, sich Gehör bei den Unternehmen zu verschaffen und das eigene Know-how einbringen zu können (vgl. auch: Meyer 1997).

¹³⁴ Zur Nutzung der Online-Medien für die Unternehmenskommunikation vgl. Friedländer 1999.

¹³⁵ Eine internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nicht einfach gleichzu-

Diese internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation erlaubt ein umfangreicheres, schnelleres und flexibleres Kommunizieren des Unternehmens. Inhalte können sich ändernden Situationen schnell durch ein so genanntes "Content Management System" angepasst werden. In diesem Fall kann ein unternehmensinternes Redaktionsteam die Internetseiten zur Nachhaltigkeitskommunikation ergänzen und korrigieren. Damit kann das Unternehmen auch im Falle von Krisen schnell agieren.¹³⁶ Dem Unternehmen stehen hier zudem zahlreiche symmetrische Kommunikationsangebote zur Verfügung, um den Dialog mit den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu intensivieren. Foren, Newsgroups und Mailinglisten stellen Kontakt auch zu kritischen Dialogpartnern her und geben ihnen Möglichkeiten, ihre Stellungnahmen unkompliziert an das Unternehmen zu senden.¹³⁷ Für das Unternehmen gilt es dabei zu bedenken, dass es auf Anfragen oder Kritik binnen kürzester Zeit reagieren muss, entsprechend den Möglichkeiten des Mediums Internet und E-Mail. Eröffnet ein Unternehmen eine Newsgroup oder ein Diskussionsforum, so muss es bedenken, dass gerade kritische Anspruchsgruppen und Gegner des Unternehmens dieses auch für ihre Zwecke nutzen können.¹³⁸

setzen mit Nachhaltigkeitsberichten, die im WWW z.B. via Download als PDF oder online als elektronisches Dokument in HTML verfügbar sind. Isenmann (2005: 624) unterscheidet folglich drei Formen der internetgestützten Nachhaltigkeitsberichterstattung: als so genannte konvertierte Berichte (Printmedien, die als PDF oder HTML im Internet zu finden sind), als Web-basierte Berichte (Printberichte, die als Additiv das Internet nutzen) und internetbasierte Berichte, die medienübergreifend und dynamisch aufgebaut sind und sich an den Regeln des Internets ausrichten.

136 Vgl. Kapitel III 3.1.2 „Umweltkommunikation als Krisenkommunikation“.

137 Neben dem WWW sind im Internet weitere Basisdienste wie FTP und Telnet, Informations- und Kommunikationsdienste wie E-Mail, Mailing-Listen, Newsgroups und Internet Relay Chat, Wikis sowie Transaktionsdienste wie Online-Bestellungen verfügbar, die den Dialog zwischen Unternehmen und Zielgruppen insgesamt erheblich erleichtern (vgl. Isenmann 2005: 620). Vgl. auch Bey 2002

138 Möglicherweise gerät die Diskussion nicht in die Richtung, die vom Unternehmen angestrebt war und sein Forum wird nicht im Unternehmenssinn genutzt. So besteht die Gefahr, dass Unternehmensgegner die Seiten für ihre Zwecke nutzen. Rein technisch besteht die Möglichkeit Beiträge durch das Redaktionsteam zu prüfen und zu "zensieren". Damit verliert das Unternehmen allerdings an Glaubwürdig-

In der Kommunikationsstrategie gilt es zu berücksichtigen, inwieweit sich das Unternehmen tatsächlich öffnen will. Barth (2005) stellt zu Recht fest, dass die überwiegende Anzahl der Betreiber nachhaltigkeitsrelevanter Websites die Möglichkeiten der computervermittelten Kommunikation noch nicht annähernd ausschöpft. „Während Diskussionsforen und Chats in anderen Sparten ein wichtiges Instrument zur Community-Bildung sind, mit deren Hilfe ein Zusammengehörigkeitsgefühl und eine gemeinsame Verantwortung für das Angebot entwickelt wird, werden diese Aufgaben im Bereich der Nachhaltigkeitskommunikation noch nicht erfüllt.“ (Barth 2005: 268) Dennoch beginnen Online-Angebote zu Nachhaltigkeitsthemen sich zu etablieren.

Online-Reporting bietet darüber hinaus Möglichkeiten, zielgruppengerechter zu agieren. Will das Unternehmen mit der Printversion seines Nachhaltigkeitsberichtes alle Dimensionen der Nachhaltigkeit entsprechend z.B. der GRI-Richtlinien abdecken, so gerät der Bericht leicht zu umfangreich. Vorstellbar wäre daher eine kompakte Printversion, die durch einen zielgruppengerechten, umfangreichen Online-Report ergänzt wird.

Als Vorteile einer internetbasierten Nachhaltigkeitsberichterstattung nennt Isenmann (2005: 620) die Erhöhung der Reichweite der Berichterstattung und der kommunikativen Qualität der Berichte durch Interaktivität und Dialogorientierung, die Vergrößerung des Informationsgehalts durch Verweise und Detailinformationen, die zielgruppengerechte Ansprache, die Erhöhung der Attraktivität der Berichterstattung durch multimediale Elemente (Video- und Audio-Clips) und die Erhöhung der Transparenz in der Berichterstattung durch dezidierte Darstellung von Kennzahlen.

Um die kommunikative Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen

keit bei seinen Anspruchsgruppen. Eine Aufforderung zum Dialog kann nur dann sinnvoll sein, wenn das Unternehmen alle Beiträge unzensuriert veröffentlicht. Das Unternehmen ist jedoch im Sinne des Presserechts verantwortlich für alle auf seiner Internetseite veröffentlichten Positionen verantwortlich.

Entwicklung im empirischen Teil dieser Arbeit überprüfen zu können, werden im nachfolgenden Zwischenfazit Merkmale und Anforderungen an eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation formuliert. Diese basieren auf den Erkenntnissen der vorausgegangenen Kapitel.

4 Zwischenfazit: Merkmale für eine adäquate Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen

Die Anforderungen an die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen können sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Perspektive abgeleitet werden. Aus theoretischer Perspektive lassen sich zunächst Merkmale und Anforderungen einerseits aus den Charakteristika des Nachhaltigkeitsleitbildes und andererseits aus den allgemeinen Herausforderungen der Kommunikation von Unternehmen im ökonomischen, sozialen und ökologischen Kontext ableiten. Diese Anforderungen sollen im folgenden Kapitel aus praktischer Perspektive anhand der konkreten Herausforderungen des Forschungsobjektes "Volkswagen" und seines Umfeldes erweitert und präzisiert werden. Charakteristika des Nachhaltigkeitsleitbildes und damit auch die Herausforderungen für Unternehmen ergeben sich insbesondere aus einer wechselwirkenden Funktion. Daher gilt es diese Polaritäten aufzuzeigen.

Die Merkmale und Anforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation können in theoretischer Hinsicht aus vier Bereichen abgeleitet werden: den Ansätzen zur Unternehmenskommunikation und den Ansätzen zur Nachhaltigkeitskommunikation inklusive der Ansätze in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht und dem Nachhaltigkeitsleitbild bzw. -konzept sowie den Unternehmen als Nachhaltigkeitsakteur.

Trotz der in Kapitel III 1 „Zum Begriff der Unternehmenskommunikation und zu den Ansätzen zur Theorie der Unternehmenskommunikation“ herausgearbeiteten einzelnen Kritikpunkte können die jeweiligen theoretischen Ansätze zur Unternehmenskommunikation einen

spezifischen Beitrag zur Bestimmung eines Rahmens für die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen leisten. Aus den Ansätzen der Unternehmenskommunikation kann für eine Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen entsprechend folgende Schlussfolgerung gezogen werden:

Der spezifische Beitrag des Konzeptes der "integrierten Kommunikation" von Bruhn besteht in der Offenlegung der Notwendigkeit einer formalen und inhaltlichen Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen.

Raffee und Wiedmann verweisen in ihrem Konzept der Corporate Communications auf die Bedeutung der Unternehmensidentität und der strategischen Unternehmensführung für die Gestaltung der Unternehmenskommunikation. Mit der Verortung von Unternehmensidentität in den netzwerkartigen Zusammenhang von Selbst- und Fremdbild, dem Imageentwurf des Unternehmens und den unternehmensbezogenen Imageerwartungen von Anspruchsgruppen zeigt Wiedmann wesentliche Eckpunkte der internen und externen Kommunikationsbeziehungen auf. Raffee und Wiedmann legen dabei eine angemessene Sichtweise der Unternehmensidentität zugrunde, die Corporate Identity als einen Prozess der permanenten Identitätsbildung, -weiterentwicklung und -vermittlung begreift.

Der konstruktivistisch orientierte Ansatz der Unternehmenskommunikation von Derieth verortet die Unternehmenskommunikation in einen Zusammenhang von individuellen, sozialen und medialen Prozessen der Wirklichkeitskonstruktion, die nicht nur die Reichweite, sondern auch die Grenzen der Wirksamkeit von Unternehmenskommunikation bilden. Statt das Publikum manipulativ zu steuern, kann Unternehmenskommunikation nur graduell wirken, ist in vielfältige Kontexte eingebunden und unternimmt lediglich den Versuch, Einfluss zu nehmen.

Der handlungstheoretisch fundierte Vorschlag zur Unternehmenskommunikation von Zerfaß verweist auf die starke

Verflochtenheit der Unternehmenskommunikation in die lebensweltlichen Kontexte der beteiligten Kommunikationspartner. Insbesondere das von Zerfaß vorgestellte Konzept der Kommunikationswelten überzeugt, verdeutlicht es doch die Notwendigkeit, dass Unternehmen als Akteur in verschiedenen Kommunikationsräumen mit unterschiedlichen Anforderungen zu begreifen. Zugleich zeigt Zerfaß auf, dass Kommunikation vor allem als Mitwirkung an der sozialen Integration zu verstehen ist und damit die landläufige Vorstellung unternehmensbezogener Kommunikation als bloßem Beeinflussungs- und Steuerungsprozess eine einseitige instrumentelle Verkürzung darstellt.

Aus den betrachteten Ansätzen zur Unternehmenskommunikation können die Merkmale „Ganzheitlichkeit“, „Rekursivität“, „Kontinuität“ und „Verknüpfung mit der Unternehmenspolitik“ abgeleitet werden. Um ihre Bedeutung darzustellen, werden diese in den Kontext der unternehmerischen Umweltkommunikation gesetzt, als dem fundiertesten Ansatz unternehmerischer Kommunikation im Kontext zur Nachhaltigkeit.

Die Betrachtung der unternehmerischen Ansätze der Umweltkommunikation und der Sozial- und Finanzberichterstattung sowie die bereits vorhandenen Ansätze der Nachhaltigkeitskommunikation haben gezeigt, dass es sich hier nur um vereinzelte Bereiche handelt. Eine integrierte Kommunikationspolitik und -strategie hinsichtlich der gezielten Anwendung und Nutzung vielfältiger Themen, Instrumente und einer zielgruppengerechten Ansprache fehlt, wenn auch der Anspruch der Verantwortungsübernahme sowohl in der Sozialberichterstattung als auch in der Umweltberichterstattung eine zentrale Rolle spielte.¹³⁹

Allerdings kann heute lediglich die Umweltkommunikation als „relativ“ gut ausgebaute Basis in der Erstellung einer unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation dienen, allerdings fehlt ihr ein integrierter Ansatz. In ihrer Form als rechtliche Pflicht unterliegt die

¹³⁹ Vgl. Lass/Reusswig 2002; vgl. auch Lass/Reusswig 2001.

Umweltkommunikation zahlreichen Auflagen, die ihren Aktionsradius einschränken. Neben der rechtlichen Verpflichtung kann die Krisenkommunikation der Unternehmen als "Basiskommunikationsform" angesehen werden. Die hier verwendeten internen Strukturen zu nutzen, kann der Nachhaltigkeitskommunikation dienlich sein. In der Marketingkommunikation hingegen sind derzeit keine Ansätze zu sehen, die die Gestaltung einer Nachhaltigkeitskommunikation unterstützen könnten. Die Umweltberichterstattung und die Nachhaltigkeitsberichterstattung stehen hingegen in enger Verbindung zueinander.

Die Kommunikation über soziale unternehmensrelevante Themen in ihrer originären Form als Sozialberichterstattung ist faktisch nicht mehr existent. So muss sich die Berichterstattung in diesem Falle mit dem Raum begnügen, den ihr u.U. der Geschäftsbericht zugedenkt. Die Geschäftsberichterstattung ist für die Unternehmen Pflicht und Routine. Sie dient der Gewährleistung des Informationsanspruchs bestimmter externer Gruppen. Sie lässt in ihrem Pflichtteil wenig bis keinen Freiraum der Gestaltung der Berichterstattung, sondern ist klar reglementiert. Noch stärker als in der Umweltkommunikation eines Unternehmens wird hier die instrumentelle Reduktion der Unternehmenskommunikation sichtbar.

Das Merkmal der Ganzheitlichkeit bezieht sich auf alle Aspekte der Informationsversorgung und der Informationsvermittlung und umfasst damit auch eine Ausweitung auf alle Kommunikationsbeziehungen mit externen Anspruchsgruppen. Es ist eine Analyse sowohl des Beziehungsgeflechts der verschiedenen internen als auch der externen Anspruchsgruppen des Unternehmens, die für Fragen der Nachhaltigkeitsdimensionen relevant sind, als auch der Wahrnehmung des Reden und Handelns des Unternehmens durch seine Anspruchsgruppen notwendig. Der Anforderung der Ganzheitlichkeit entspricht am meisten die Umweltberichterstattung. Sie trägt diesem Merkmal Rechnung, indem sie über alle Umweltschutzleistungen des Unternehmens an alle gesellschaftlichen Anspruchsgruppen berichten

will und dabei auch Schwierigkeiten und Restriktionen thematisiert und der Forderung nach umfassenden, anspruchsvollen, formalen und inhaltlichen Aspekten gerecht wird. Allein die instrumentelle Begrenzung auf den Umweltbericht und die Umwelterklärung als einzige Instrumente der Umweltkommunikation widerspricht dem Anspruch der Ganzheitlichkeit. Wenn auch viele gesellschaftliche Anspruchsgruppen Adressat der Umweltberichterstattung sein sollen, so stellt sich doch die Frage, ob diese auch mit dem Instrument Umweltbericht erreicht werden.

Rekursivität verweist auf die Komplexität der nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsprozesse von Unternehmen, die sich u.a. in der Vielfalt der unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit den ihrerseits verschiedenen Erfahrungen und Erwartungen, den unterschiedlichen Schnittstellen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen und der Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehungen an diesen Schnittstellen und an den Wechselwirkungen zwischen der Unternehmenspolitik und der Kommunikationspolitik zeigt. Hinzu treten unterschiedliche Themen, die für das Unternehmen aktuell und zukünftig Relevanz besitzen und den unterschiedlichen Quellen, aus denen umweltbezogene Themen über das Unternehmen gespeist werden. Auch der Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente findet Berücksichtigung. Dem Merkmal der Rekursivität entspricht die Umweltkommunikation nur sehr verhalten. Ein tatsächlicher Austausch mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens findet wenig statt. So ist unternehmerische Umweltkommunikation wenig dialogisch ausgerichtet. Lediglich in der Krisenkommunikation finden sich derlei Bestrebungen, wenn auch nicht als freiwillige Leistung. Eine andere Ebene der Rekursivität berücksichtigen die Ansätze zur Umweltberichterstattung inhaltlich in Ansätzen, da sie die Wechselwirkung ökologischer Aspekte einbeziehen. Dies betrifft nicht allein Wirkungen ökonomischen Handelns auf ökologische Aspekte, sondern auch umgekehrt Auswirkungen des Umweltschutzes auf die Ertragslage.

Das Merkmal der Kontinuität betont die Notwendigkeit einer ununterbrochenen Kommunikationsbeziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Die Kommunikation über und für Nachhaltigkeit bedarf einer langfristigen und kontinuierlichen aufeinander aufbauenden Kommunikation. So können gegenseitige Erfahrungen aufgebaut werden, die im Idealfall Vertrauen und Glaubwürdigkeit erzeugen. Das für die Umweltkommunikation von Unternehmen notwendige Kriterium der Kontinuität wird im Rahmen der Umweltberichterstattung in mehrfacher Hinsicht berücksichtigt: Sowohl in der Theorie zur Umweltberichterstattung als auch in der Praxis der Umwelterklärungen gemäß der EG-Öko-Audit-Verordnung wird eine kontinuierliche Veröffentlichung gefordert. Dieses geht einher mit der Forderung nach einem kontinuierlichen formalen Berichtsschema, dass die Anschlussfähigkeit und den Vergleich der Berichte ermöglicht. Diese starke Berücksichtigung kontinuieritätsbezogener Aspekte der Umweltkommunikation in der Theorie beschränkt sich in der Praxis häufig auf eine zeitlich kontinuierliche Veröffentlichung von Umweltbericht und -erklärung. Formal und inhaltlich ist Kontinuität oft nicht sichergestellt.

Weiteres wichtiges Merkmal der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation ist die Verknüpfung mit der Unternehmenspolitik. Unternehmenskommunikation ist immer in den Rahmen von Unternehmensphilosophie und -strategie eingebettet. Das Handeln des Unternehmens ist an der Unternehmenspolitik ausgerichtet und erzeugt kommunikative Wirkungen. Zudem ist die strategische kommunikative Ausgestaltung der Unternehmenskommunikation inklusive ihrer Ziele, Strategien, Instrumente und Themen durch die Unternehmenspolitik festgelegt. Die Aufgabe der Nachhaltigkeitskommunikation ist nicht allein die Vermittlung der Unternehmenspolitik bzw. des Nachhaltigkeitsengagements nach außen, sondern auch die Versorgung des Unternehmens mit notwendigen Informationen für eine langfristig tragfähige und nachhaltige Unternehmensentwicklung. Die Ansätze der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation

umfassen derzeit die gedruckte und internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung und Unternehmensdialoge zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen. Sie können als Ausgangspunkte dienen, beantworten die Frage dieser Arbeit nach einer umfassenden unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation jedoch nicht ausreichend. In ihren Ansätzen fließen sie aber in die Überlegungen zur Formulierung der Anforderungen und Merkmale im Kontext des folgenden empirischen Teils ein.

Den dritten Bereich der Merkmale und Anforderungen bildet das Nachhaltigkeitsleitbild bzw. -konzept. Zu den grundlegenden Charakteristika des Leitbildes der Nachhaltigkeit gehören die Dreidimensionalität (Ökologie, Ökonomie und Soziales), eine "schwammige" Begrifflichkeit und vage Definition, Schwierigkeiten in der Operationalisierung, einer breiten Akteursbasis, der Ausrichtung als Lern-, Such- und Erfahrungsprozess und als regulative Idee sowie ihr bis dato geringer Bekanntheitsgrad.

Hinzu treten die Wertkategorien Ganzheitlichkeit, Querschnittsorientierung und Langfristorientierung. Sie wurden in Kapitel II "Unternehmen und Nachhaltigkeit: Leitbild und Konzept" evaluiert und dienen der Skizzierung des Leitbildes und Konzeptes der Nachhaltigen Entwicklung. Im empirischen Teil dieser Arbeit wird im folgenden Kapitel überprüft, ob sie auch der Skizzierung der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation in ihrer grundlegenden strategischen Ausrichtung dienen können.

Zunächst zeichnet sich die Wertkategorie Ganzheitlichkeit durch ihre vertikale Ausrichtung hinsichtlich der Betrachtung aller Unternehmensgrößen und aller Hierarchieebenen und ihre horizontale Ausrichtung hinsichtlich aller Länder und aller Unternehmensbranchen aus. Querschnittsorientierung bezieht sich auf das Konzept, das die drei Dimensionen vereint und ihre Verflechtungen untereinander berücksichtigt. Querschnittsorientierung zielt auch auf die breite Einbindung aller Akteure ab. Langfristorientierung verweist auf die zeitliche Ausrichtung des Konzeptes und damit auf die langfristige und

dauerhafte Sicherung menschlicher Existenz. Nachhaltigkeit ist auf Dauer angelegt und zeitlich nicht begrenzt.

Neben diesen Anforderungen, die sich unmittelbar aus dem Nachhaltigkeitsleitbild ergeben, können weitere Merkmale aus der Rolle der Unternehmen als Nachhaltigkeitsakteur abgeleitet werden, z.B. aus den Gründen des unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements. Aus dem unternehmerischen Engagement bzw. aus der Verpflichtung für eine Nachhaltige Entwicklung ergeben sich weitere Merkmale an eine Nachhaltigkeitskommunikation. So liegt es nahe, das unternehmerische Engagement für Umwelt und Gesellschaft zum Gegenstand der Kommunikation zu machen. Dabei gilt es im empirischen Teil zu untersuchen, inwieweit dies geschieht und dabei der Frage nachzugehen, welche Gründe dafür zu finden sind.

Aufbauend auf den definierten Merkmalen einer unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation kann diese zu diesem Zeitpunkt der Arbeit und aufgrund der eingeflossenen Ergebnisse der Unternehmenskommunikation und bereits existierender Nachhaltigkeitskommunikation wie folgt definiert werden.

„Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation ist Ausdruck unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements und damit von Verantwortungsübernahme. Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation umfasst die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit auch in ihrer Verzahnung und hinsichtlich ihrer Zielkonflikte sowie die wesentlichen Grundzüge des Leitbildes resp. Konzeptes der Nachhaltigkeit. Hierzu gehören die Wertkategorien Ganzheitlichkeit, Querschnittsorientierung, Gerechtigkeit und Langfristorientierung. Hinzu treten die aus den theoretischen Ansätzen zur Unternehmenskommunikation resultierenden Merkmale Ganzheitlichkeit, Rekursivität, Kontinuität und Verknüpfung mit der Unternehmenspolitik als Merkmale der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation.“

Die hier aufgestellten Merkmale und Anforderungen an eine

unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation gilt es im folgenden empirischen Teil zu überprüfen. Sie sind sowohl in den Analysebogen der Dokumentenanalyse als auch in den Interviewleitfaden für den Untersuchungsgegenstand Volkswagen eingeflossen.

Mit der Darstellung der theoretischen Aspekte konnte ein Ansatz der unternehmerischen Kommunikation über und für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung entwickelt werden. Der Begriff für ein nachhaltiges Unternehmen als auch für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation wurden dabei festgesetzt und es wurde ein Kriterienkatalog für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation erarbeitet. Sowohl Begriffe als auch Kriterienkatalog werden anhand einer empirischen Untersuchung am Unternehmensbeispiel Volkswagen überprüft und gegebenenfalls erweitert.

IV Das Nachhaltigkeitskonzept von Volkswagen - Ergebnisse einer empirischen Erhebung

1 Aufbau der Untersuchung und Erläuterung der methodischen Vorgehensweise

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird mit Hilfe der beiden Methodenbausteine "Dokumentenanalyse" und "leitfadengestützte teilstandardisierte Experteninterviews" als zentrale Untersuchungsmethoden das zuvor bereits dargestellte Erkenntnisinteresse untersucht. Erkenntnisleitend für die Evaluierung einer Existenz eines Nachhaltigkeitsengagements und einer Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen sind dabei die in Kapitel II und III formulierten Annahmen zu Anforderungen und Merkmalen einer Nachhaltigkeitskommunikation. Da die Dokumentenanalyse zwar in der Lage ist, feststehende Fakten und Ereignisse zu erheben, nicht aber die Einstellungen der hinter den Dokumenten stehenden Personen zu ermitteln, werden hier durch den zweiten Methodenbaustein der Experteninterviews die Ergebnisse der Dokumentenanalyse ergänzt. Sie dienen auch dazu, weitere Fragen zum Untersuchungsgegenstand zu beantworten.

● Dokumentenanalyse

Der Untersuchungsgegenstand der Dokumentenanalyse waren Dokumente der Volkswagen AG, die Hinweise zum Nachhaltigkeitsengagement enthielten. Folgende Dokumente wurden in die Analyse einbezogen:

- Umweltberichte (1995 - 2003),
- Geschäftsberichte,
- verschiedene Broschüren,

- Reden und Vortragsmanuskripte,
- Pressemitteilungen,
- Mitteilungen des Betriebsrates,
- Artikel in der Mitarbeiterzeitung "autogramm",
- politischer Newsletter "p:news",
- Internetauftritt des Konzerns,
- themengebundene Internetauftritte der Organisationseinheiten Investor Relations, Umwelt und Personal,
- Internetauftritt anlässlich des World Summit on Sustainable Development (WSSD),
- produktbezogene Printwerbung und
- Produktkataloge der Baureihen Lupo 3L, Lupo FSI.

Mit der Dokumentenanalyse werden nach Lamnek (1989: 188) Schriftstücke mit einem festen standardisierten Kategorienschema untersucht. Um zu ersten Erkenntnissen zu gelangen, die Auskunft darüber gaben, ob es sich bei den untersuchten Dokumenten um Instrumente der Volkswagen Nachhaltigkeitskommunikation handelt, wurden folgende Kategorien für den Untersuchungsrahmen der Erhebung gewählt:

- die Verwendung folgender Begriffe: "Nachhaltigkeit", "Nachhaltige Entwicklung", "Corporate Social Responsibility", "Sustainability", "Sustainable Development", "Zukunftsfähigkeit", "sozial-ökologische Verantwortung",
- Aussagen zu Strategie oder Zielen der Nachhaltigkeit bei Volkswagen sowie der zugrunde liegenden Definition als Ausdruck der Unternehmensphilosophie,
- Aussagen zu Themen und Projekten der Nachhaltigkeit (auch Häufigkeit der Nennung) als Kommunikationsgegenstände,
- die Häufigkeit des Einsatzes der Kommunikationsinstrumente (tatsächliche und potentielle) (Periodizität, Langfristorientierung),
- der Umfang der Ausführungen zu Themen der

Nachhaltigkeitsperformance,

- die Hinweise auf Anspruchsgruppen des Unternehmens,
- die Einbindung in Unternehmensaktivitäten und/oder in Kommunikationsprozesse,
- Hinweise auf den Absender (Organisationseinheit des Unternehmens) und
- Hinweise auf interne Verflechtungen.

● **Experteninterview**

● Auswahl des Interviewsamples

Einer weit gestreuten Mitarbeiterbefragung ("Laienbefragung") wurde hier die Befragung von "Nachhaltigkeitsexperten" vorgezogen. Dabei wurde von der Annahme ausgegangen, dass Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation auch bei Volkswagen Teil eines Expertendiskurses sind und nicht das Unternehmen in seiner horizontalen und vertikalen Dimension durchdrungen haben. Entsprechend wird vermutet, dass bei weiten Teilen der Mitarbeiter weder Kenntnis noch Interesse an der Thematik vorhanden sind. Daher waren hier qualitativ hochwertige und für diese Arbeit sinnvolle Antworten nicht zu erwarten.

Die zu befragenden Personen wurden in Anlehnung an das "Theoretical Sampling" nach Lamnek (1989: 79) ausgewählt. Danach besitzen die Personen folgende Eigenschaften: a) sie haben sich in ihrer Tätigkeit über einen längeren Zeitraum mit den Fragen der Nachhaltigkeit auseinandergesetzt, b) die Intensitätsausprägung ihres Engagements ist relativ hoch und c) sie stehen mit der Kommunikation über Nachhaltigkeit in Verbindung. Auf Basis dieser Angaben wurden 28 Unternehmensvertreter unterschiedlicher Managementebenen aus 10 Organisationseinheiten von Volkswagen und einer Tochtergesellschaft evaluiert, die sich durch ihre Tätigkeit als Nachhaltigkeitsexperten und/oder Kommunikationsexperten

ausgewiesen haben. Bei der Intensität des Grades der Involviertheit konnten unterschiedliche Ausprägungen festgestellt werden.

Die ausgewählten und befragten Experten lassen sich gemäß ihrer Organisationseinheiten bei Volkswagen in drei Bereiche aufteilen:

- Fachbereiche: Umwelt, Finanz, Personal, Rechtswesen
- Bereiche mit Querschnittsfunktion: Betriebsrat, Regierungsbeziehungen
- Bereiche mit kommunikativen Aufgaben: Kommunikation, Marketing, Coaching, AutoUni.

Da einige Bereiche sowohl kommunikative Aufgaben als auch fachliche Aufgaben verantworten, kam es hier z.T. zu Mehrfachnennungen. So sind von den 28 befragten Personen zwölf Personen in Fachbereichen tätig, zehn Personen für Bereiche mit Querschnittsfunktion und sechs Personen in Bereichen mit kommunikativem Schwerpunkt. Sieben Personen der Fachbereiche sind zudem für kommunikative Aufgaben zuständig. Und sechs Personen der Bereiche mit Querschnittsfunktion sind ebenfalls mit kommunikativen Aufgaben betraut. Befragt wurden neun Personen mit Sachbearbeiterstatus, zehn Personen mit Projektleiterstatus, drei Teamleiter und sechs Bereichsleiter, davon ein ehemaliger und ein stellvertretender Bereichsleiter. Vier der befragten Personen sind neu im Unternehmen. Vier Personen sind noch nicht länger als vier Jahre im Unternehmen, bei sechs Personen beträgt die Betriebszugehörigkeit mittlerweile fünf bis zehn Jahre und 14 Personen sind seit mehr als zehn Jahren im Unternehmen.

- Ziel der Erhebung:

Die Meinungen und Einstellungen der ausgewählten Unternehmensvertreter zur Nachhaltigkeit und zur Nachhaltigkeitskommunikation sollten abgebildet werden, da diese Aspekte in der Dokumentenanalyse nicht geklärt werden konnten. Die

Aussagen der Dokumente wurden in den Interviews hinsichtlich einer Übereinstimmung und einer Kontinuität mit den Aussagen der Interviews überprüft. Ferner sollten Fragen, die sich erst in der Dokumentenanalyse ergeben haben, beantwortet werden.

- Vorbereitung der Interviews:

Der Vorbereitung der Interviews diene die sowohl theoretische als auch praktische Auseinandersetzung mit der Thematik der Nachhaltigkeit und der Unternehmenskommunikation und die darauf basierende Erstellung von Merkmalen und Anforderungen an eine Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen.

Die Auswahl einer geeigneten Forschungsmethode wurde von der Intention getragen, eine stimmige Zusammenstellung von Thematik, Erhebungs- und Auswertungsmethode zu finden. Zuvor gemachte Annahmen, die auf theoretischen Erkenntnissen der Nachhaltigkeit, der Unternehmenskommunikation und der vorhandenen Ansätze der Nachhaltigkeitskommunikation basieren, sollten dabei in der Gestaltung der Experteninterviews Berücksichtigung finden. Entsprechend ist die Konzeption der Datenerhebung nicht völlig identisch mit den allgemeinen Modellen in der qualitativen Sozialforschung, sondern ist dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit und den Bedingungen der Erhebungssituation angepasst.

Das hier verwendete Interviewmodell eines leitfadengestützten, teilstandardisierten Experteninterviews orientiert sich an den methodologischen Bedingungen des qualitativen Interviews. Die strenge methodologische Vorgabe des Prinzips der datenbasierten Theorie und damit der Tatsache, dass das Interview eher der Genese als der Prüfung von Hypothesen gilt, wird in dieser Interviewkonzeption durch eine Kombination aus Induktion und Deduktion, ähnlich dem problemzentrierten Interview mit der Chance auf Modifikation der theoretischen Konzepte des Forschers, abgelöst (Lamnek 1989: 74). Entsprechend konnten zuvor gewonnene Erkenntnisse zum Untersuchungsgegenstand "Nachhaltigkeitskommunikation" im

Interview überprüft und modifiziert werden. Die in Kapitel III 3 aufgestellten Merkmale und Anforderungen an eine Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen, flossen entsprechend in die Konzeption des Leitfadens ein.

Das genutzte Modell eines leitfadengestützten Interviews ist der Interviewsituation und den befragten Personen angepasst und enthält daher vorab formulierte Fragen. Aufgrund der zur Auswahl der Befragten genutzten Methode des "Theoretical Sampling" setzt sich der hier interessante Personenkreis aus Nachhaltigkeits- resp. Kommunikationsexperten eines Global Players zusammen. Daraus ergeben sich zwei Aspekte, die für die Konzeption des Interviews zu berücksichtigen waren: a) die zeitliche Begrenzung eines Interviews auf maximal eine Stunde bedingt durch die überproportional hohe terminliche Bindung der Befragten und b) das abzubildende umfangreiche Wissen zum Nachhaltigkeitsengagement und zur Kommunikationspraxis, das bei den Befragten vermutet wird. Um eine möglichst große Menge dieses Wissens abzubilden und damit zu einer großen Menge verwertbaren Datenmaterials zu gelangen, wurde der Bereich des qualitativ ausgerichteten Interviews an dieser Stelle verlassen. Die Verwendung eines Leitfadens hält Lamnek (1989: 108ff.) zwar grundsätzlich für zulässig, um dem Forscher die Möglichkeit zu geben, alle für ihn relevanten Fragen abzudecken. Das Vorgehen der Verwendung vorab formulierter Fragen verstößt allerdings gegen die übliche Praxis in der qualitativen Sozialforschung, insbesondere gegen das Gebot der Offenheit und setzt sich damit dem Vorwurf einer methodischen Unreinheit aus. Nur unter diesem Zugeständnis war es aber möglich, gezielte Daten im Kontext enger zeitlicher Begrenzung zu generieren und dennoch Freiräume in der konkreten Gesprächsausgestaltung zu besitzen.

Dem Prinzip der Offenheit wird in Anlehnung an Lamnek (1989: 64) an anderer Stelle der Konzeption gefolgt. So wurde den Grundprinzipien der offenen Gesprächstechnik (offene Fragen), der Offenheit der Interviewsituation, insbesondere der Gewährung von

Gesprächsfreiräumen und unerwarteter Informationen und Gesprächsverläufe Rechnung getragen. Damit konnten vergleichbare Aussagen erzielt werden. Die Fragen wurden zudem dem Gesprächspartner und dem Gesprächsverlauf angepasst. So konnten relevante Merkmale gemessen werden und zugleich Sachverhalte und ihre Rahmenbedingungen und Zusammenhänge untersucht werden.

- Aufbau und Inhalt des Leitfadens:

Die zuvor gewonnenen Erkenntnisse zum Untersuchungsgegenstand "Nachhaltigkeitskommunikation" wurden im Interview überprüft und modifiziert.

Das Datenmaterial wird im Leitfaden mittels von vier Blöcken den Einzelementen des Forschungsgegenstandes entsprechend generiert:

- Unternehmenspolitik und Nachhaltigkeit,
- Nachhaltigkeitskommunikation allgemein,
- Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsstrukturen,
- nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik.

- Durchführung der Interviews:

Als erster Schritt der Kontaktaufnahme erfolgte der Hinweis auf das Interviewvorhaben durch ein Anschreiben des Bereichsleiters Kommunikation. Es folgte die Terminvereinbarung durch die Forscherin.

Die Durchführung der 28 jeweils circa einstündigen Interviews erfolgte entlang des Leitfadens inklusive einer bewilligten Aufzeichnung der Interviews auf Tonband im Zeitraum November 2003 bis Januar 2004.

Der Leitfaden wurde an den Gesprächsverlauf und den Gesprächspartner individuell angepasst, da nicht alle Befragten gleichermaßen intensiv in die Nachhaltigkeitsthematik und/oder die Kommunikationspraxis eingebunden sind. Dies geschah zum Teil in der

Auswahl der Fragen und ihrer Anpassung an den Gesprächspartner sowie in der Verwendung der Fragen im Gesprächsverlauf, so dass dem Prinzip der Offenheit qualitativer Interviews hier durchaus Rechnung getragen wurde. Nicht alle Fragen wurden allen Befragten gestellt.

Um dennoch zu einer Vergleichbarkeit des Datenmaterials zu gelangen, wurde ein Satz ausgewählter Fragen allen Personen gestellt. Die Verwendung gezielter Fragen diente der Abbildung bestimmter Wissensbereiche.

Die vorformulierten Fragen dienten ähnlich wie Stichpunkte zur Orientierung im Interview und zur Verfolgung des erkenntnisleitenden Interesses. Insbesondere vor dem Hintergrund des vorhandenen umfassenden Wissens auf Seiten der Befragten erschien diese Art der Fragenkonzeption sinnvoll, um gezielt das Interview auf Aspekte zu lenken, die den Experten vielleicht als selbstverständlich, bekannt oder nicht erwähnenswert schienen.

- Auswertungsmethoden:

Die Art und Weise der Auswertung steht in engem Zusammenhang mit der angewandten Erhebungsmethode, der dahinter stehenden theoretischen Zielsetzung und der Thematik.

Entsprechend orientiert sich die hier verwendete Auswertungsmethode am Thema und der Erhebungsmethode. In dieser Arbeit wurden drei Auswertungsphasen genutzt: Transkription und Interpretation bestehend aus Einzelfallanalyse und generalisierender Analyse.

Die Phase Transkription schließt sich direkt an die Erhebungsphase an und hat zur Aufgabe, dass Rohmaterial der Interviews für die Auswertung zugänglich zu machen. Dabei umfasst die Transkription auch die Anonymisierung und Codierung der Interviews. Der Transkription schließt sich die Phase der Interpretation an, die hier aus der Einzelfallanalyse und der generalisierenden Analyse besteht.

Lamnek (1989: 97) verweist darauf, dass einer der grundlegenden Vorzüge qualitativer Interviews in der Möglichkeit besteht, zusätzliche Informationen in die Interpretation mit einzubeziehen. Dies können Informationen zum Befragten und seiner Person sein, aber auch Eindrücke des Interviewers oder Besonderheiten des Gesprächs. Der dadurch steigende Gehalt an Information und die breite Ausgangsbasis des Erklärungsansatzes kommen direkt der Auswertung zugute. Da diese Aspekte wertvolle ergänzende, bestärkende oder relativierende Anhaltspunkte enthalten, die den einzelnen Interviews erst ihre Gültigkeit verleihen, wurden zu jedem Interview derartige Eindrücke notiert und als Interpretation der Aussagen ergänzend in die Auswertung einbezogen.

Die Einzelanalyse der Interviews hat zur Aufgabe die Nebensächlichkeiten aus den Abschriften zu entfernen und die zentralen Textpassagen, die unter Umständen auch als Zitat genutzt werden können, hervorzuheben. Entlang der Analyse der zentralen Textpassagen und der dazugehörigen, im Interview gestellten Fragen, können so bereits erste Erkenntnisse gewonnen werden. Der Text wird dann kommentiert und interpretiert, um zu einer ersten Charakterisierung des Interviews zu gelangen. In der Einzelfallanalyse wurden die ausgewählten relevanten Aussagen auch in Bezug zu den Ergebnissen der Dokumentenanalyse gesetzt, um so zu überprüfen, ob es hier Übereinstimmungen, Zusatzinformationen oder aber Abweichungen und Widersprüche gibt. Die Auswertung des Datenmaterials verläuft entlang der im Interview verwendeten gezielten Fragen für Sachverhalte, die z.T. gezielt quantitativ abgebildet werden konnten.

Der Einsatz direkter Fragen im Interview ermöglichte es, gezielt Antworten auf Sachverhalte zu erhalten, die dann in der Auswertung entsprechend abgebildet werden konnten. Aspekte wie die Tatsache, dass Nachhaltigkeit resp. nachhaltige Entwicklung als Such- und Lernprozess zu verstehen ist, konnten in der Datenerhebung der Interviews nicht explizit mittels direkter Fragen abgefragt werden, da

hier ansonsten eine Form der Beeinflussung und Antwortvorgabe vorgelegen hätte, die das Ergebnis verzerrt hätte. Daher wurde auf Antworthinweise generell verzichtet.

Deshalb ist es nicht immer ausreichend, aus dem Interviewleitfaden nur bestimmte Fragen auszuwählen und nur die Antworten dafür, für die Untersuchung heranzuziehen. Vielmehr muss darüber hinaus, das gesamte Datenmaterial noch einmal auf relevante Textstellen hin untersucht werden.¹⁴⁰ Dazu muss im Vorfeld geklärt werden woran sich diese Textstellen erkennen lassen. Es konnte festgestellt werden, dass insbesondere der im Fragenkomplex "Unternehmenspolitik und Nachhaltigkeit" zur Verfügung gestellte Freiraum derartige Aussagen ermöglichte. Nahezu alle befragten Experten nutzten diesen Raum, um ihr Wissen über den Untersuchungsgegenstand "Nachhaltigkeitsperformance bei Volkswagen" zu benennen. Ziel der Erhebung war es zumal nicht, einen Wissensnachweis der befragten Personen herbeizuführen. Die ausgewählten relevanten Aussagen der Einzelfallanalyse wurden in Bezug zu den Ergebnissen der Dokumentenanalyse gesetzt (Prüfung von Übereinstimmungen, Zusatzinformationen oder Abweichungen und Widersprüche) mit dem Ziel, zu überprüfen, ob das in den Dokumenten des Unternehmens fixierte Nachhaltigkeitsengagement den Experten des Unternehmens präsent ist und so eine Kontinuität zwischen Dokumenten und Aussagen der Unternehmensexperten existiert. Entsprechend war es von Bedeutung, ob Belege für dieses Engagement genannt werden konnten.

Entlang der Themenblöcke 1 - 4 wurde in der Einzelfallanalyse ein Gliederungskatalog i.S. eines Auswertungsbogens aufgestellt, der die Aussagen jedes Interviews erfasst und somit der generalisierenden Analyse als Basis für die Strukturierung der Ergebnisse diente.

In der sich anschließenden Auswertungsphase der Generalisierung wird von der Einzelbetrachtung abgewichen und versucht zu

¹⁴⁰ In diesem Teil der Erhebung wurden indirekte Fragen verwendet, die eine Transferleistung bei den Befragten erforderlich machten.

allgemeineren Erkenntnissen zu gelangen. Dazu dient die Ermittlung von Gemeinsamkeiten in den Interviews: z.B. mehrheitliche Übereinstimmungen zu Aspekten der Nachhaltigkeit und der Nachhaltigkeitskommunikation und die Feststellung von Differenzen und Diskrepanzen, z.B. bei Aussagen zu Zuständigkeiten für Nachhaltigkeitskommunikation oder der Notwendigkeit eines Nachhaltigkeitsberichtes.

Die Auswertung der Ergebnisse der generalisierenden Analyse erfolgte unter den Gesichtspunkten der zuvor benannten unterschiedlichen "Bereichstypen" (kommunikative Bereiche und Fachbereiche), der unterschiedlichen Involviertheit der Befragten in die Thematik, ihres Interesses an der Thematik, ihres Fachwissens und des Einflusses der Stakeholderbedürfnisse (soweit evaluiert) auf die Ansichten der Unternehmensvertreter.

Die Interviewtranskripte wurden an die Interviewpartner zur inhaltlichen Gesamtfreigabe und zur gezielten Freigabe ausgewählter Zitate versendet.

Die erkenntnisleitenden Fragen der Erhebung lauten: Nehmen Unternehmen ihre Aufgabe wahr, einen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung i.S. einer Verantwortungsübernahme zu leisten? Ist Kommunikation ein Bestandteil oder ein Ausdruck dieser Verantwortungsübernahme (Beleg, Dokumentation eines Nachhaltigkeitsengagements)?

Wie stellt sich die Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation von Volkswagen dar? Existieren bereits Ansätze einer Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen? Und wenn ja: Welchen Umfang nimmt sie ein und wie ist sie ausgestaltet?

2 Relevanz des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Automobilindustrie

Die Automobilindustrie ist mindestens in zweifacher Hinsicht von der Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung konfrontiert. Zum einen sind die drei Säulen des Nachhaltigkeitsprinzips Ökonomie, Ökologie und gesellschaftliche Verantwortung für diesen Industriezweig von daher relevant, als dass die Automobilindustrie als überaus bedeutende Wirtschaftsbranche ein ganz wesentlicher Träger der Wirtschaftsentwicklung in Deutschland ist und zudem ein bedeutender Arbeitgeber. „Worldwide, about 700 million cars are currently registered and in 2002 more than 35 million new cars were produced. The industry’s sales in 2001 amounted to more than \$1000 billion. With an R&D expenditure of \$18 billion in the USA and \$12 billion in Europe in 2000, the industry is one of the biggest innovators in terms of investment.“ (Steger 2004: 76)¹⁴¹ Damit hat der wirtschaftliche Erfolg der Automobilindustrie immer auch eine gesellschaftliche Relevanz und beinhaltet damit auch eine soziale Verantwortung. Hinzu kommt, dass Automobile rein funktional die bedeutendsten Träger individueller Mobilität sind und finanziell ein wesentlicher Anteil der Verwendung des Haushaltseinkommens auf sie entfällt. Rein emotional sind sie zudem gesellschaftliche Statussymbole.

Zum anderen nimmt die Automobilindustrie zugleich als produzierendes Gewerbe natürliche Ressourcen in Anspruch (Petschow/Hübner/Dröge/Meyerhoff 1998; Hey 1998). Dabei beeinflussen sowohl der Produktionsprozess in der Automobilindustrie, als auch ihre Produkte und deren Infrastruktur ganz wesentlich den Lebensraum und die Lebensgewohnheiten der Menschen. Aus ökologischer Sicht üben sie durch Geräusche, Emissionen und den Flächenverbrauch ihrer Infrastruktur Wirkungen auf die Umwelt aus. Durch diese Belastung der Umwelt mit produktions- und produktbedingten Beeinträchtigungen und durch die Nutzung der Ressourcen, wird die Automobilindustrie zu einem umweltexponierten

¹⁴¹ Derzeit ist die Automobilindustrie in den Industrieländern mit einem Absatzrückgang aufgrund gesättigter Märkte konfrontiert.

Industriezweig, dessen gesellschaftliche Akzeptanz nicht zwangsläufig, vorausgesetzt werden kann. Allein der Verbrauch nicht-erneuerbarer Energieträger beträgt nach Steger (2004: 82) ein Drittel des Weltenergieverbrauchs. Mit 28 Prozent der gesamten weltweiten CO₂-Emissionen nimmt die Automobilindustrie eine negativ herausragende Position ein. Durch die Nutzung der Fahrzeuge kommen weitere Umweltbeeinträchtigungen wie z.B. Stickoxidemissionen, Lärm und Naturzerstörung durch Infrastruktur hinzu.¹⁴²

Das Thema "Auto" und das weiterhin zunehmende Bedürfnis nach "Motorisierter Individueller Mobilität" (MIV) müssen auch im Kontext eines der größten und drängendsten Umweltprobleme der Gegenwart thematisiert werden: Die Veränderung des Klimas. Zu den Ursachen für diese Klimabeeinträchtigungen zählen die CO₂-Emissionen, die maßgeblich durch die Industrie erzeugt werden und in erster Linie Resultat eines wachsenden Verkehrsstromes sind. Das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung impliziert die Festlegung von Mindestqualitätsstandards für die Umweltgüter. Daraus lassen sich anhand eines Soll/Ist-Vergleiches auch für den Verkehrsbereich Umweltziele begründen, aus denen Handlungserfordernisse abgeleitet werden können. Das Umweltbundesamt (1998: 85) benennt folgende Ansatzpunkte zur Umweltverbesserung:¹⁴³

142 Mit der Zusage zur ACEA-Selbstverpflichtung hat die europäische Automobilindustrie sich zum Ziel gesetzt bis zum Jahr 2008/09 die CO₂-Grenzwerte um 25 Prozent auf 140g/km zu senken (Steger 2004: 87). Ob dieses Ziel eingehalten werden kann, ist fragwürdig, da immer leistungsstärkere und damit verbrauchs- und emissionsintensivere Motoren angeboten und nachgefragt werden. Problematisch erweist sich bei der ACEA-Zusage auch, dass dieses Ziel nur mit dem verstärkten Einsatz von Dieselfahrzeugen erreichbar scheint. Diese wiederum sind aufgrund ihrer Rußpartikelemissionen und der daraus resultierenden Beeinträchtigung der menschlichen Gesundheit zu einem Thema der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen weltweit geworden.

143 Die Bundesregierung hat in ihrem Fortschrittsbericht 2004 eine Kraftstoffstrategie entwickelt, mit der sie zwei Ziele verfolgt: Der Verbrauch fossiler Kraftstoffe soll gesenkt und damit die Abhängigkeit vom Öl verringert werden und der Ausstoß von Treibhausgasen aus dem Verkehrsbereich soll im Sinne des Klimaschutzes redu-

- CO₂-Minderung und Klimaschutz,
- Reduzierung von Sommersmog (bodennahes Ozon), Stickoxiden (NO_x) und flüchtigen organischen Verbindungen,
- Eingrenzung von Lärm,
- Reduzierung von Abfall,
- Natur- und Landschaftsschutz und
- Wohnumfeldbedingungen/Stadtverträglichkeit.

Nachhaltige Mobilität kann wie folgt definiert werden: „Die Erfüllung der Bedürfnisse der Gesellschaft, sich frei zu bewegen, Zugang zu Mobilität zu haben, zu kommunizieren, Handel zu treiben und Beziehungen aufzubauen – ohne dabei in Gegenwart oder Zukunft andere wesentliche menschliche oder ökologische Werte opfern zu müssen.“

(World Business Council for Sustainable Development 2004)

Neben der Senkung konventioneller Verkehrsemissionen als Ziel nachhaltiger Mobilität, ist auch die Senkung verkehrsbedingter Treibhausgasemissionen auf ein nachhaltiges Niveau sowie die Verringerung des Mobilitätsgefälles in einzelnen Ländern sowie zwischen den ärmsten und den reichsten Ländern zu sehen. Der WBCSD nennt weiter auch die Verbesserung der Mobilitätsmöglichkeiten für die Bevölkerung in Industrie- und Entwicklungsländern als wesentliches Element nachhaltiger Mobilität.¹⁴⁴

ziert werden (Bundesregierung 2005; Bundesregierung 2004; Umweltbundesamt 1997). Das strategische Konzept dieser Kraftstoffstrategie setzt kurzfristig auf eine Effizienzsteigerung bei Benzin- und Dieselmotoren und auf die Beimischung von Biokraftstoffen zu herkömmlichen Kraftstoffen. Mittelfristig sollen kombinierte Antriebe der Hybridtechnologie und synthetische Biokraftstoffe entwickelt und eingeführt werden. Langfristig setzt die Kraftstoffstrategie der Bundesregierung auf die Wasserstofftechnologie mit der Brennstoffzelle als Aggregat. Die Europäische Abgasgesetzgebung mit der Abgasnorm EURO V den Trend der Abgasreduzierung bei den Dieselpartikelemissionen (PM₁₀) und den Stickoxiden (NO_x) konsequent fort. Mit der Abgasnorm EURO V wird eine Reduzierung von Rußpartikeln (PM₁₀) und Stickoxiden (NO_x) gefordert.

¹⁴⁴ Nachhaltige Mobilität muss den schwierigen Pfad gehen, soziale und ökonomische Anforderungen an die Mobilität mit Umweltverträglichkeit zu verbinden. Als

Die Auseinandersetzung mit dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung in der Automobilindustrie hat seinen Anfang größtenteils in den Unternehmensbereichen Forschung und Entwicklung, Gesundheit und Sicherheit genommen. „In the early 1990s automotive companies started to improve environmental aspects of their products. The focus was on emission limiters such as catalytic converters, fuel efficiency, recycling and alternative propulsion system. Parallel to these developments manufacturers began to incorporate better safety features into their products, including Antilock break system (ABS), airbags and electronic drive stability systems. The key drivers of these activities were stakeholder and regulatory pressure, technological innovation and customer demand.“ (Steger 2004: 78)

Gegenwärtig wird die Suche von alternativen Modellen zur nachhaltigen Mobilität verstärkt nicht mehr als Bedrohung des Geschäftsmodells der Automobilindustrie gesehen. Vielmehr visiert dieser Industriezweig auch für die Zukunft die ungebrochene Nachfrage nach individueller Mobilität an, die nur mittels des Autos realisierbar scheint. Der Versuch hier eine Änderung im Transport- und Verkehrswesen herbeizuführen, scheitert nicht zuletzt auch an der Bedeutung der Automobilindustrie für die nationale Wirtschaft und aufgrund ihrer Funktion als bedeutender Arbeitgeber. Eine Veränderung wird auch entscheidend von den Konsumenten mitgetragen. Steger (2004: 82) stellt zudem zu Recht fest, dass eine Veränderung nicht vorangetrieben wird, solange Konsumenten mit dem Auto nicht nur Bequemlichkeit, Komfort und Flexibilität, sondern auch ein Statussymbol verbinden. „The consumer behaviour will only change when the cost-benefit relation of other modes of transport outweighs that of the car.“ Dennoch belegt Steger (2004), dass die Antworten auf die gesellschaftlichen Belange von Seiten der Automobilproduzenten eher reaktiv als proaktiv angegangen werden und dies trotz ihrer Nachhaltigkeitsexponiertheit. Lediglich wenn

Problem ergibt sich dabei u.a., dass eine Steuerung der Verkehrsströme über den Preis zwar den Verkehr verringert und die Umwelt entlastet, aber gleichzeitig unsozial ist, da die Teilhabe an Mobilität dann nicht mehr für alle Menschen und Regionen der Welt gilt (Becker, Udo J. 2003: 14ff.). Vgl. hierzu auch Hey 1998; Sartorius/Schlecht 2003: 33ff..

sich gesetzliche Regulierungen abzeichnen oder aber der gesellschaftliche Druck keine andere Wahl zulässt, agiere dieser Industriezweig, so Steger (2004: 91): „Therefore, the corporate strategy of car manufacturers provides direction for strategic management of their sustainability issues. The lack of comprehensive sustainability strategies shows that the influence of the concept of sustainability on corporate strategies is rather limited. According to one senior manager, „The discussion about sustainable mobility is necessary and relevant to our industry’s future, but there is no way that this issue will change our business model, which is (aimed at) selling cars.““

Große Teile der Gesellschaft sind durch den ökologischen Prozess der 1980er und 1990er Jahre allerdings sensibler für das Agieren der Wirtschaft geworden. „Second, in parallel with the globalization of the industry (in terms of market and production), attention to environmental and social issues has shifted from the national to the global level, with awareness and acceptance of increased corporate social responsibility leading to global initiatives such as the UN Global Compact.“ (Steger 2004: 78) Mit der Durchsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Finanzwelt, stellen die Unternehmen ihr zukunftsgerichtetes Handeln unter Beweis, die sich früh zu einer Strategie der Nachhaltigkeit bekannt haben. Analysten und Investoren beziehen die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit immer mehr in ihre Bewertungen mit ein, wonach nur sozial und ökologisch verantwortlich handelnde Unternehmen als zukunftsfähig gelten. Rankings wie Sustainable Asset Management (SAM) und der Dow Jones Sustainability Group Index (DJSI) nehmen an Bedeutung bei Investoren und Analysten zu. Für Unternehmen ist es daher zunehmend wichtig, ihr Engagement in Sachen Nachhaltigkeit aus dem Unternehmen heraus zu tragen. Öffentliche Thematisierung durch Kommunikationsarbeit legitimiert unternehmerisches Handeln und verbessert gleichzeitig die Transparenz der Unternehmensaktivitäten. Die Existenz eines Unternehmens ist damit langfristig mit der Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche verbunden. Ignoriert ein

Unternehmen gesellschaftliche Werte, so ist seine legitimatorische Basis gefährdet. Ein geeignetes Instrument zur Legitimation unternehmerischen Handelns und damit zum Erhalt der License to operate ist die nachhaltigkeitsorientierte Kommunikation.¹⁴⁵

3 Aufbau von Volkswagen und das Nachhaltigkeitsleitbild des Unternehmens

Der Volkswagen-Konzern ist der größte Automobilhersteller Europas und mit einem globalen Marktanteil von 12,1 Prozent im Jahr 2002 der viertgrößte der Welt. In 2002 hatte das Unternehmen rund 325.000 Mitarbeiter, von denen rund 167.000 in den deutschen Gesellschaften beschäftigt waren. In 2005 lag die Mitarbeiterzahl bei 345.214 Personen (inklusive der Mitarbeiter der fahrzeugproduzierenden Joint-Venture Gesellschaften in China). Der Anteil der Mitarbeiter an den inländischen Gesellschaften betrug in 2005 179.365 Personen. Im Jahr 2002 betrug der Umsatz des Konzerns 86,948 Milliarden Euro, der Gewinn belief sich auf 2,597 Milliarden Euro nach Steuern. In diesem Zeitraum produzierte Volkswagen 5,023 Millionen Fahrzeuge. Im Geschäftsjahr 2005 erzielte der Volkswagen Konzern Umsatzerlöse in Höhe von 95,3 Mrd. Euro. Das operative Ergebnis beläuft sich für den Konzern in 2005 auf 2.792 Millionen Euro.

Die führenden Marken des Volkswagen-Konzerns teilen sich in die zwei Markengruppen Volkswagen und Audi auf. Die Markengruppe Volkswagen betont die klassischen Werte und umfasst die Marken Volkswagen, Skoda, Bentley und Bugatti. Zur Produktpalette der Marke Volkswagen gehören die Modelle Golf, Passat, Polo, Bora, New Beetle, Lupo/Fox, Touareg, Phaeton, Touran, und Sharan sowie ihre

145 Derieth (1995: 127f.) weist zu Recht daraufhin, dass hierzu zunächst gesellschaftliche Anliegen identifiziert und in das Handeln aller Unternehmensbereiche integriert werden müssen.

länderspezifischen Fassungen. Die Verkaufszahl der Markengruppe Volkswagen liegt für 2005 bei 3.587.542 Fahrzeugen. Die Markengruppe Audi betont die sportlichen Werte der Marken Seat, Audi und Lamborghini. Volkswagen Nutzfahrzeuge, Volkswagen Finanzdienstleistungen, Europcar und weitere Gesellschaften stellen weitere Geschäftsfelder des Konzerns dar.¹⁴⁶

Die Produktionsstätten von Volkswagen verteilen sich auf Europa, Afrika, Amerika und Asien. Insgesamt produziert der Konzern an 44 Standorten, wobei die Organisation zur regionalen Steuerung in vier Verantwortungsbereiche aufgeteilt ist: Region Europa/Rest der Welt, Nordamerika, Südamerika/Südafrika und Asien-Pazifik. Die Volkswagen AG besteht aus den Werken Wolfsburg, Braunschweig, Hannover, Kassel, Emden und Salzgitter und stellt die Muttergesellschaft aller anderen Gesellschaften des Volkswagen-Konzerns dar. Sitz des Konzerns ist der Standort Wolfsburg.

Der Volkswagen-Konzern entwickelt, produziert und vermarktet weltweit Automobile und Dienstleistungen mit dem Ziel, fortschrittliche Technologie unter Berücksichtigung umweltschonender und sozialverträglicher Aspekte weltweit verfügbar zu machen. Neben dem wirtschaftlichen Erfolg sind für Volkswagen die kontinuierliche Verbesserung der Umweltverträglichkeit seiner Produkte und die Verringerung des Verbrauchs natürlicher Ressourcen wichtige Ziele der Unternehmenspolitik.

In seiner Eigenschaft und Eigendarstellung legt Volkswagen Wert auf die Betonung, ein Unternehmen mit deutschen Wurzeln, europäischen Werten und globaler Verantwortung zu sein. Die Rechte, die persönliche Entwicklung, die soziale Absicherung und die wirtschaftliche Teilhabe der Mitarbeiter sind dabei zentrale Bestandteile der Unternehmenspolitik von Volkswagen. Eine Kultur der Kooperation und Partnerschaft ist darüber hinaus Basis der erfolgreichen

¹⁴⁶ Grundsätzlich gliedert sich der Volkswagen Konzern in die beiden Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen auf.

Zusammenarbeit zwischen der Unternehmensleitung und der Arbeitnehmervertretung.

Die Globalisierung ist auch für Volkswagen ein entscheidender Faktor zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung des Unternehmens. Das Unternehmen setzt sich auch gegenüber seinen Zulieferern für eine umwelt- und sozialverträgliche Wirtschaftsweise ein und versteht sich an allen Standorten als Partner von Gesellschaft und Politik (Volkswagen Umweltbericht 2003/2004: 11).

Volkswagen hat die Potentiale der Nachhaltigkeit bereits zu Beginn der 90er Jahre erkannt und sich seither umfassend mit dem Konzept der Nachhaltigkeit und dessen unternehmensbezogenen Implikationen auseinander gesetzt. Bereits 1992 verdeutlicht Volkswagen durch seine aktive Teilnahme an der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) 1992 in Rio de Janeiro als größter Mobilitätssponsor und als Gründungsmitglied des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) den Anspruch, eine führende Rolle in der Nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen einnehmen zu wollen. Zudem hatte sich das Unternehmen im Vorfeld dieser Konferenz als Mitglied im Kreis der Nichtregierungsorganisationen dem Ziel der Nachhaltigen Entwicklung offiziell verpflichtet (Volkswagen Umweltbericht 1997: 9).

Der Fokus in der internen Diskussion lag zu diesem Zeitpunkt allerdings noch auf den Umweltthemen in Bezug zur Nachhaltigen Entwicklung und nicht auf der Verbindung der drei Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie i.S. der Triple-Bottom-Line. Durch die Mitbegründung des Forums Nachhaltige Entwicklung "econsense" des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) und der Mitarbeit im "European Business Network for Social Cohesion (EBNSC)", dem späteren "CSR Europe", unterstreicht Volkswagen Ende der 1990er Jahre diesen Anspruch.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Econsense ist ein Zusammenschluss von 21 führenden national und global agierenden Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirtschaft, die das Leit-

Anlässlich des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung 2002 in Johannesburg und dem Beitritt zur UN-Initiative "Global Compact" formulierte Volkswagen sein Leitbild einer Nachhaltigen Entwicklung wie folgt:¹⁴⁸

"Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet für Volkswagen (VW) den Zugang zu und die langfristige Sicherung von Ressourcen auf allen Ebenen: Kapital, Mitarbeiter, Technologien, Rohstoffe, Wissen und Reputation bei den Kunden und in der Öffentlichkeit." (Minte/Menzel/Roth/Thurn 2005: 641)

Für Volkswagen ist das Leitbild einer Nachhaltigen Entwicklung der Maßstab einer langfristig orientierten Unternehmenspolitik, die sich nicht nur ökonomischen, sondern zugleich auch ökologischen und sozialen Herausforderungen stellt und zur Aufrechterhaltung der Balance des ökologischen, ökonomischen und sozialen Systems beiträgt. Dabei sichert und steigert der ökonomische Erfolg, vorausschauender Umweltschutz und soziale Kompetenz die globale Wettbewerbsfähigkeit des Volkswagen-Konzerns. Das Nachhaltigkeitsmanagement von Volkswagen baut sich dabei hinsichtlich der zentralen Ansatzpunkte Personalpolitik und

bild der Nachhaltigen Entwicklung in ihre Unternehmensstrategie integriert haben. Das Forum diskutiert Aufgaben und Chancen der Nachhaltigkeit innerhalb der Wirtschaft und gemeinsam mit der Politik sowie Stakeholdern aus Nichtregierungsorganisationen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Politische Lösungsstrategien sollen grundsätzlich im Dialog erarbeitet werden. Ziel der deutschen Wirtschaftsinitiative ist es dabei, auf der Basis wirtschaftlichen Erfolgs ökologisch und gesellschaftlich verträgliche Produkte und Dienstleistungen anzubieten sowie zukunftsfähiges Wirtschaften in den Unternehmen anzuwenden und weiter zu entwickeln. Die Mitgliedsunternehmen bekennen sich zu einem dem Nachhaltigkeitsprinzip entsprechenden Umgang mit allen Ressourcen, zu Transparenz und Dialog sowie zu einer Orientierung an nationalen und internationalen Leitlinien der Nachhaltigkeit.

148 Die Initiative „Global Compact“ wurde 1999 vom UN-Generalsekretär Kofi A..

Annan auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos ins Leben gerufen. Sie fordert multinationale Unternehmen auf, sich verstärkt für eine ökologische und sozialverträgliche Globalisierung zu engagieren. Unternehmen bekennen sich durch ihre Zustimmung zum Global Compact dazu, gemeinsam zu weltweit gültigen Werten im Bereich der Menschenrechte, der Arbeit und des Umweltschutzes beizutragen.

Produktgestaltung auf.¹⁴⁹

Im Kontext des Nachhaltigkeitsengagements steht auch die Unterzeichnung der “Business Charter for Sustainable Development” der Internationalen Handelskammer¹⁵⁰ und die Unterzeichnung der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen¹⁵¹.

Der Volkswagen Konzern weist einen sehr hohen weltweiten Implementierungsgrad von Umweltmanagementsystemen auf. Nahezu alle Standorte sind entweder nach der europäischen Öko-Audit Verordnung oder nach der internationalen Norm ISO 14000 zertifiziert worden oder bereiten eine entsprechende Zertifizierung vor. Das Unternehmen hat weltweit gültige Umweltschutzstandards für den Bereich Produktion erlassen.

Zudem nimmt Volkswagen in der Umweltberichterstattung eine Führungsrolle in der Automobilindustrie ein. In der UNEP / SustainAbility Ltd. Studie “The Global Reporters” hat Volkswagen unter

149 Zur Personalpolitik zählen die Entwicklung innovativer Personalkonzepte wie die Vier-Tage-Woche, das Zeit-Wertpapier, die Autovision und die Wolfsburg AG zur Förderung der Wirtschaftskraft an den Standorten und die Gründung des Weltkonzernbetriebsrates. Kern der Produktpolitik ist die Produktion emissions- und kraftstoffarmer Fahrzeuge im Kontext der Antriebs- und Kraftstoffstrategie des Konzerns. Dies umfasst Hybridantriebe, Biokraftstoffe der zweiten Generation (Bioethanol und synthetische Dieselmotorkraftstoffe aus Bioabfallstoffen), die Brennstoffzelle und den Einsatz von Wasserstoff.

150 Seit 1991 unterstützt Volkswagen die “Charta für eine langfristig tragfähige Entwicklung” der Internationalen Handelskammer (ICC). Die ICC-Charta enthält 16 Grundsätze des Umweltmanagements. (Volkswagen Umweltbericht 1999/2000: 7).

151 Im Juni 2000 verabschiedete die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) die “Leitsätze für multinationale Unternehmen”. Sie sind bisher der einzige umfassende, auf Regierungsebene angenommene Verhaltenskodex für Unternehmen und bilden den Orientierungsrahmen für die globalen Aktivitäten von Volkswagen. Sie fordern dazu auf, sich für die Einhaltung international vereinbarter Gewerkschafts- und Menschenrechte, für den Umwelt- und Verbraucherschutz sowie für den Kampf gegen die Korruption einzusetzen (Volkswagen Umweltbericht 2003/2004: 13).

allen weltweit untersuchten Unternehmen den zehnten Platz erreicht. Zudem war Volkswagen das erste Unternehmen in der Automobilindustrie, das einen Umweltbericht veröffentlichte.

Volkswagen nimmt in den Nachhaltigkeitsindizes bis zum September 2005 weiter führende Positionen ein und die Volkswagen-Aktie ist seit Auflegung des Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) darin enthalten. Der DJSI ist der weltweit erste globale Index, der die Performance von Unternehmen abbildet, die die Kriterien der SAM Group erfüllen. Hierbei wurden von den Analysten vor allem die Kraftstoffstrategie und die innovativen Arbeitsmarktkonzepte von Volkswagen gelobt.¹⁵² Anerkennung fand auch das Engagement von Volkswagen zur Verbesserung der nachhaltigen Mobilität in den Schwellenländern.¹⁵³ Weiterhin vertreten ist die Volkswagen Aktie in den Londoner Nachhaltigkeitsindizes FTSE4Good Europe und FTSE4Good Global, deren Kriterien stärker auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ausgerichtet sind.¹⁵⁴

152 Anhand der umfassenden Analyse und des Vergleichs des Dow Jones Sustainability Index mit dem konventionellen Dow Jones Index wird der Erfolg unternehmerischer Nachhaltigkeit sichtbar. Die Tatsache aber, dass im Rahmen eines Rankings für den Dow Jones Sustainability Index nunmehr BMW, Toyota und DaimlerChrysler gemeinsam mit Volkswagen vordere Plätze belegen, zeigt, dass die Aktivitäten auf Seiten der Wettbewerber Erfolge erzielen.

153 "SAM hatte Mitte der 90er Jahre anhand einer Studie des Hamburger Umweltinstituts festgestellt, daß die Aktienkurse von Unternehmen mit einer nachhaltig ausgerichteten Firmenpolitik stärker gestiegen waren als die von vergleichbaren, traditionell wirtschaftenden. Als Konsequenz wurde daraufhin der DJSI World als internationaler Aktienindex eingeführt, der 2001 durch den Dow Jones Sustainability Index STOXX für europäische Unternehmen ergänzt wurde. Fast zeitgleich entwickelte die Londoner Börse mit dem FTSE4Good einen weiteren Index, der ebenfalls die Nachhaltigkeit von Unternehmen abbildet." (www.volkswagen-umwelt.de, Der Hat-trick-Nachhaltigkeitsanalysten bewerten Volkswagen. Stand: 10.02.2004)

154 Die Schweizer Ratingagentur SAM Group (Sustainable Asset Management) stellt Volkswagen im Vergleich zu anderen Automobilherstellern bereits 1998 als "Sustainability Leader" dar. Analysiert hatte SAM das Umweltmanagement, die Umweltdaten sowie Umweltchancen und Risiken. Volkswagen erzielte bei beiden Prüfungen die jeweils besten Werte. In beiden Fällen wurde das überdurchschnittlich

Auch bei den Ratings der unabhängigen Münchener Agentur oekom und bei CSR Europe hat Volkswagen überdurchschnittlich abgeschnitten. Die Volkswagen-Aktie ist ferner in vielen ethisch und nachhaltigkeitsorientierten Fonds vertreten.

Das unabhängige Institut "ethibel" führt Volkswagen als Sektorvorreiter im globalen Nachhaltigkeitsindex an. Die Researchagentur "Stock at Stake" lobt in 2002 Volkswagen für die branchenbeste Sozialpolitik. Dabei werden als wichtige Pluspunkte die Verkürzung und Flexibilisierung der Arbeitszeit, Mitspracherechte von Beschäftigten und Gewerkschaften sowie Chancengleichheit genannt. Auch die externe Zertifizierung des Umweltmanagementsystems an mehr als der Hälfte der Volkswagen Standorte wertet „Stock at Stake“ positiv (p:news 6/2002: 14).

Die Automobilhersteller Ford, GM und Toyota haben bereits vor Volkswagen unternehmensspezifische Leitbilder und Managementansätze für den Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit entwickelt und der Öffentlichkeit bekannt gegeben. So hat BMW ein eigenständiges Leitbild entwickelt und den ersten Nachhaltigkeitsbericht der Automobilindustrie vorgelegt. Das Unternehmen ist im DJSI und FTSE4Good notiert und hat zudem eine klare Themenpositionierung auf das Thema Wasserstoff vorgenommen, die es als Clean Energy präsentiert. BMW hat sich ebenso wie Volkswagen zum Global Compact der UN verpflichtet.

DaimlerChrysler hat bisher kein eigenständiges Nachhaltigkeitsleitbild formuliert und besitzt auch kein dokumentiertes Nachhaltigkeitsmanagementsystem. Das Unternehmen hat sich aber

gute Abschnitten von Volkswagen mit der innovativen Produktstrategie begründet, da Leichtbau und 3-Liter-Auto Technologie nach Einschätzung der Analysten eine erfolgreiche wirtschaftliche und ökologische Zukunft erwarten lassen (Volkswagen Umweltbericht 1999/2000: 19). Im Mittelpunkt der Bewertung stehen vor allem die Wirtschaftlichkeit, die Innovationsfähigkeit, die Technologieführerschaft, die Produktivität und das Sozial- und Umweltengagement. Jüngster Nachhaltigkeitsindex ist der im Juni 2002 gegründete Ethibel Sustainability Index (ESI), der vierteljährlich von der SRI World Group errechnet wird. Volkswagen ist von Beginn an FTSE4-Good und ESI enthalten.

ebenfalls zum Global Compact der UN verpflichtet und eine Fokussierung auf Umweltthemen vorgenommen.

Ford hat sich sowohl in seinem Leitbild als auch in seiner Unternehmenspolitik zum Corporate Citizenship bekannt. Entsprechende Berichte und Broschüren wurden hierzu bereits veröffentlicht. Das Unternehmen pflegt eine offene Kommunikation zu einem breiten Themenspektrum und einen hochrangigen Dialog mit seinen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. In Umwelt- und in Nachhaltigkeitsrankings hat Volkswagen bisher eine Spitzenposition unter den Automobilherstellern eingenommen und hatte 2002 die beste Nachhaltigkeitsperformance in der Automobilindustrie.

4 Dokumentenanalyse und Befragung zur Diskussion um die Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen

4.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse bei Volkswagen

Die Trennung von Dokumentenanalyse und Interviewanalyse erforderte eine unterschiedliche Aufbereitung der internen Strukturierung der beiden Methodenbausteinen in ihren eigenständigen Kapiteln. Die Dokumentenanalyse ist daher in zwei Kapitel und die Interviewanalyse in drei Kapitel unterteilt.

Für die Dokumentenanalyse ergab sich nach einer ersten Durchsicht der Dokumente eine sinnvolle Unterteilung in die Kapitel “nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik” und “nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsstrukturen”. In der Interviewanalyse ergibt sich ein weiteres Kapitel zur “Unternehmenspolitik und Nachhaltigkeit”, das Meinungen und Einstellungen zum Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen abbildet.

In der Dokumentenanalyse wurden thematische Aussagen als Kommunikationsgegenstände erfasst. Hierzu zählen aus den Volkswagen-Dokumenten Aussagen zu:

- Nachhaltigkeitszielen und -strategie,
- Gründe für das Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen,
- Bekenntnisse von Volkswagen zur Nachhaltigkeit,
- Zeitleiste des Nachhaltigkeitsengagements von Volkswagen,
- Themen und Projekte des Nachhaltigkeitsengagements
- sowie Nachhaltigkeit als Such- und Lernprozess.

Die Zielgruppen finden ihre Erwähnung im Kapitel “Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsstrukturen”.

4.1.1 Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik

Die nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik umfasst die konkreten Entscheidungen zu Zielen, Strategien, Instrumenten und Themen, die das Unternehmen festlegt oder anwendet. Es wird hier der Definition von Bruhn (1997: 1) gefolgt, der Kommunikationspolitik von Unternehmen allgemein definiert als "zielgerichtete Entscheidungen (Politik als zielgerichtetes Verhalten), die die konkrete Ausrichtung der Kommunikation betreffen".

Der Begriff Kommunikationspolitik bezieht sich damit nicht allein auf die Absatz- oder Marketingkommunikation, sondern auf die Gesamtheit aller kommunikativen Handlungen des Unternehmens. Die Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen wurde daher nicht nur anhand der Absatzkommunikation, sondern auch anhand der umweltbezogenen Pflichtkommunikation, der Kommunikation im Leistungserstellungsprozess und der Nachhaltigkeitsberichterstattung untersucht. Folgende Aspekte der nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationspolitik sind in diese Dokumentenanalyse eingeflossen:

- Kommunikationsinstrumente im Kontext der Anforderungen an unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation und
- Kommunikationsgegenstände der Nachhaltigkeitskommunikation.

Die Aussagen der Dokumente dienen als Basis der Interviews, um so überprüfen zu können, ob eine Kontinuität der Unternehmensaussagen zur Nachhaltigkeit gegeben ist und, um so erste Ansätze einer Nachhaltigkeitskommunikation evaluieren zu können.

4.1.1.1 Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen

Während sich die bisherige wissenschaftliche Diskussion über die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen vor allem auf das

Kommunikationsinstrument "Nachhaltigkeitsbericht" konzentrierte, wurde im Rahmen dieser empirischen Erhebung zur Nachhaltigkeitskommunikation eine weiter gefasste Perspektive gewählt. Folgende Dokumente wurden auf Inhalte zur Nachhaltigkeit untersucht und dabei nicht nur einem bereits vorhandenen Einsatz in der Nachhaltigkeitskommunikation nachgespürt, sondern auch beobachtet, ob die Dokumente auch potentielle Kommunikationsinstrumente für Nachhaltigkeit darstellen könnten. Folgende Dokumente wurden hinsichtlich einer Nutzung als nachhaltigkeitsbezogenes externes Kommunikationsinstrument untersucht:

- Produktkataloge, Verkaufsliteratur,
- Geschäftsberichte,
- Nachhaltigkeits- resp. Umweltberichte,
- Sponsoring,
- sonstige Informationsbroschüren zur Nachhaltigkeit,
- Newsletter (digital und print),
- Internetauftritt des Volkswagen-Konzerns,
- Vorträge und Reden,
- Seminare und Workshops,
- Pressegespräche,
- Pressemitteilungen,
- Fragebögen von Rating-Agenturen,
- Fachartikel und
- und Teilnahme an Unternehmenszusammenschlüssen.

Zu den externen Kommunikationsinstrumenten treten die internen hinzu. Während sich die externe Kommunikation auf das Management der Kommunikation zwischen Unternehmen und externen Anspruchsgruppen richtet, bezieht sich interne Kommunikation auf das Management der Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Die Funktionen interner Kommunikation im Kontext der Nachhaltigkeit sind:

- Informationen über das Nachhaltigkeitsengagement des Unternehmens,
- Motivation der Mitarbeiter, dieses Engagement mit zu tragen,
- Identitätsstiftung zur Erzeugung eines Wir-Gefühls,
- extern wirkende Botschafterfunktion, um aufzuzeigen, inwieweit Nachhaltigkeit im Unternehmen bereits gelebt wird.

Die interne Kommunikation trägt durch ihre Instrumente ganz wesentlich zum Funktionieren der Organisation Unternehmen bei.

Für Volkswagen werden Ansätze zur Kommunikation über und für Nachhaltigkeit in folgenden Instrumenten der internen Kommunikation vermutet:

- persönliche Kontakte,
- Newsletter,
- Mitarbeiterzeitungen,
- Intranetsites einzelner Organisationseinheiten,
- Umweltbrief und
- Informationen des Betriebsrates.

Nicht alle der hier genannten Instrumente standen aus Gründen der Geheimhaltung zu Untersuchungszwecken zur Verfügung. Bei anderen Instrumenten, wie z.B. der persönlichen Kontakte, erschien erst die Untersuchung in den Experteninterviews als sinnvoll. Die Untersuchung der Dokumente ergab an einigen Stellen Lücken, die durch die Experteninterviews geklärt wurden. Die Dokumente enthielten keine Aussagen zu den persönlichen Kontakten und ihrem Nutzen als Instrument der internen Nachhaltigkeitskommunikation.

Nach Maßgabe dieses Rasters an potentiellen internen und externen Kommunikationsinstrumenten zur Nachhaltigkeit wurden für den Untersuchungsgegenstand Volkswagen folgende Dokumente in diese Analyse einbezogen:

- Umweltberichte (1995 – 2003),
- Geschäftsberichte,
- verschiedene Broschüren,
- Rede- und Vortragsmanuskripte,
- Pressemitteilungen,
- Mitteilungen des Betriebsrates,
- Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift “autogramm”,
- politischer Newsletter “p:news”,
- Internetauftritt des Konzerns,
- themengebundene Internetauftritte der Organisationseinheiten “Investor Relations”, “Umwelt” und “Personal”, Internetauftritt anlässlich des WSSD,
- produktbezogene Printwerbung und
- Produktkataloge der Baureihen Lupo 3L TDI und Lupo FSI.

Die Untersuchung der Dokumente auf eine Funktion als Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation erfolgt anhand von zwei Auswertungsschritten:

Erstens erfolgte eine Überprüfung der Verwendung folgender Begriffe: “Nachhaltigkeit”, “Nachhaltige Entwicklung”, “Sustainability”, “Sustainable Development”, “Corporate Social Responsibility”, “Sozial-ökologische Verantwortung” und “Zukunftsfähigkeit”. Daran schloss sich eine Überprüfung der Berücksichtigung der Merkmale der Nachhaltigkeitskommunikation: Ganzheitlichkeit, Querschnittsorientierung, Glaubwürdigkeit und Langfristorientierung an.

4.1.1.1.1 Anforderungen an die Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen: Terminologie der Nachhaltigkeit

Da davon auszugehen ist, dass diese Dokumente - so sie in einem Bezug zur Nachhaltigkeitsthematik stehen - auch entsprechende

Fachtermini verwenden, wurde entsprechend ein erster Untersuchungsschritt anhand der Verwendung folgender Begriffe unternommen:

“Nachhaltigkeit”, “Nachhaltige Entwicklung”, “Sustainability”, “Sustainable Development”, “Corporate Social Responsibility”, “sozial-ökologische Verantwortung” und “Zukunftsfähigkeit”.

In den vorliegenden Ausgaben der Jahrgänge 2001 - 2004 des politischen Newsletters “p:news” ist ein überdurchschnittlich hoher Grad der Verwendung der oben genannten Begriffe vorhanden. Neben der in jeder Ausgabe enthaltenen Titelgeschichte finden sich auch zahlreiche Kurzmeldungen zu Aktivitäten oder zu Meldungen des Unternehmens, die mit der Nachhaltigkeit in Verbindung stehen. Beispielhaft dafür stehen folgende Aussagen:

- “Volkswagen hat sich an grundlegenden Prinzipien sozial verantwortlicher Unternehmensführung bereits orientiert, als von Nachhaltigkeit noch gar nicht die Rede war.” (p:news 4/2002: 6)
- “Wer sich an der Nachhaltigkeit orientiert, verbindet unternehmerischen Erfolg mit sozialem Nutzen.” (p:news 5/2001: 5)
- “Unser Credo bei Volkswagen ist Corporate Social Responsibility. Soll heißen: Unternehmerische Zielsetzung und gesellschaftliche Verantwortung müssen eine win / win Situation hervorbringen. Dann haben beide einen Vorteil.” (p:news 5/2001: 5)

Insbesondere der Begriff der “Corporate Social Responsibility” im Kontext zu Themen der sozialen Verantwortung des Unternehmens fand in den “p:news” anders als in allen anderen untersuchten Dokumenten eine durchschnittlich häufige Verwendung. Die Ausgaben

5/2001, 1/2001 und 4/2002 der "p:news" beschäftigen sich mit der Nachhaltigkeit als übergeordnetem Thema. So war z.B. in der Ausgabe 1/2001 der "p:news" das Thema "Corporate Social Responsibility" das Titelthema. Grundsätzlich gilt für diesen Newsletter, dass sowohl die drei Säulen der Nachhaltigkeit thematisch abgebildet werden, als auch die Nachhaltigkeit in ihrer Komplexität hinsichtlich der strategischen Bedeutung für Volkswagen dargestellt wird.

Noch für den Berichtszeitraum 1999/2000 wird im Volkswagen Umweltbericht von "Sustainability" und "Sustainable Development" gesprochen, was sicher zu diesem Zeitpunkt auf das starke Engagement des Unternehmens in internationalen Nachhaltigkeitsgremien zurückzuführen ist. Mit dem verstärkten Einzug des Nachhaltigkeitsdiskurses in die nationale Politik setzen sich auch hier die Begrifflichkeiten "Nachhaltigkeit" und "Nachhaltige Entwicklung" durch. In den folgenden Volkswagen Umweltberichten 2001/2002 und 2003/2004 wird dieser Entwicklung Rechnung getragen und die deutschen Begrifflichkeiten werden verwendet. Der Bericht 2001/2002 führte in der Titelzeile "Mobilität und Nachhaltigkeit" einen dieser Begriffe bereits mit.

Ebenfalls eine überdurchschnittlich hohe Nutzung der Begriffe weist die Umwelthomepage von Volkswagen auf. Sie firmiert seit kurzer Zeit unter dem Titel "www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de". Die Umwelthomepage kann als Ergänzung zum Umweltbericht gesehen werden und ist damit in der Auswahl der Begriffe und in der Häufigkeit der Begriffsverwendung nahezu identisch mit dem aktuellen Umweltbericht.

Als viertes Dokument, das eine hohe Nutzung der Nachhaltigkeitsbegriffe aufweist, konnte die anlässlich des Beitritts zum "Global Compact" erschienene Broschüre "'Global Compact'. Aufbruch. Zukunft. Verantwortung." identifiziert werden. Hier finden sich sowohl die Begriffe "Nachhaltigkeit", "Nachhaltige Entwicklung", "sozial-

ökologische Verantwortung“ und „Zukunftsfähigkeit“. Die Begriffe „Sustainable Development“ und „Sustainability“ finden hier nur wenig Erwähnung. Volkswagen unterstützt den „Global Compact“, weil für Volkswagen „das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung der Maßstab einer langfristig orientierten Unternehmenspolitik ist, die sich nicht nur ökonomischen, sondern auch ökologischen und sozialen Herausforderungen stellt.“ (Volkswagen AG. „Global Compact“ 2002:12f.)

In der internen Kommunikation von Volkswagen werden der monatlich erscheinende „Umweltbrief“, der zwei monatlich erscheinende „Environmental Newsletter“ und die „Monitoring Reports“ genutzt. Sie dienen intern als Informationsquellen über aktuelle Entwicklungen zum Thema Umwelt, Verkehr und Nachhaltigkeit in Politik, Wissenschaft und Gesellschaft. Sowohl der „Umweltbrief“ als auch der „Environmental Newsletter“ und die „Monitoring Reports“ widmen sich gezielt den Themen der Nachhaltigkeit und weisen daher eine hohe Nennung der Begrifflichkeiten „Nachhaltigkeit“, „Nachhaltige Entwicklung“, „sozial-ökologische Verantwortung“ und „Zukunftsfähigkeit“ auf. Wie auch in anderen Dokumenten finden die Begriffe „Sustainable Development“ und „Sustainability“ hier keine Erwähnung.

In den anderen untersuchten Dokumente finden sich die oben genannten Begriffe eher selten.

Damit lassen sich an dieser Stelle sieben Instrumente einer Nachhaltigkeitskommunikation benennen:

- der politische Newsletter „p:news“,
- die Broschüre zum „Global Compact“,
- die Umweltberichte seit 1997,
- die Volkswagen Umwelthomepage im Internet,
- „Umweltbrief“,

- “Environmental Newsletter” und
- “Monitoring Reports”.

Es erfolgt hier zunächst die Vorstellung dieser Instrumente.

Der politische Newsletter “p:news”

Der politische Newsletter “p:news” wird von der Organisationseinheit “Regierungsbeziehungen” herausgegeben. Er richtet sich vorwiegend an externe Zielgruppen des Unternehmens, wie z.B. Multiplikatoren in Politik, Verbänden und Nichtregierungsorganisationen. Er erscheint mittlerweile im 6. Jahrgang (2005) im durchschnittlichen Turnus von zwei Monaten fünfmal pro Jahr. Anhand von Best Practise-Beispielen aus dem Unternehmen verdeutlicht er das Engagement von Volkswagen für eine Nachhaltige Entwicklung. Damit bricht der Newsletter die Komplexität des Nachhaltigkeitskonzeptes und der vielfältigen darunter subsummierbaren Themen auf und stellt anhand konkreter Beispiele jeweils in einem Titelthema und in den Rubriken Wirtschaft und Ethik, Umwelt und Verkehr, Kultur und Soziales sowie Forschung und Technik die Dimensionen der Nachhaltigkeit bei Volkswagen dar. Diese Verwendung so genannter Best-Practise-Beispiele aus der Volkswagen-Welt macht die Nachhaltigkeitsthematik anschaulich, vermittelt Tatsächlichkeit, Glaubwürdigkeit und Transparenz. Anhand der Verfasser des Titelthemas wird noch einmal die Wichtigkeit der Nachhaltigkeit für Volkswagen betont. So finden sich an dieser Stelle Aussagen hochrangiger Vertreter des Unternehmens. Die unter den weiteren Artikeln angegebenen Autorenzeilen sind als Dialogmöglichkeit und damit zur Anregung für weitergehenden Diskussionen gedacht. Der Newsletter “p:news” kann insgesamt als Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation gewertet werden.

Broschüre “Global Compact“: Aufbruch. Zukunft. Verantwortung.”

Anlässlich des Beitritts des Volkswagen Konzerns zur UN-Initiative

“Global Compact“ hat der Konzern die 70-seitige Broschüre “Global Compact“: Aufbruch. Zukunft. Verantwortung.“ herausgegeben. Anhand von Best Practise-Beispielen über Projekte und Initiativen berichtet Volkswagen, wie das Unternehmen weltweit soziale und ökologische Verantwortung übernimmt und damit auf einer Linie mit den Grundsätzen des “Global Compact“ liegt. Die Eingangsstatements des Vorstandsvorsitzenden und des Welt-Konzernbetriebsrats Vorsitzenden verweisen wie auch in den “p:news“ auf den hohen Stellenwert des Themas für Volkswagen. Im Statement des Vorstandsvorsitzenden wird deutlich, warum Volkswagen der Initiative “Global Compact“ seine Unterstützung zugesichert hat: “Wir unterstützen jedes einzelne der neun Prinzipien. Denn wir teilen die Vision der Vereinten Nationen von globalem Frieden und nachhaltiger Entwicklung; sie findet ihren Niederschlag in unserer Unternehmenspolitik.“ (Volkswagen AG. “Global Compact“ 2002: 4f.)

Die Auswahl der Themen fällt durch eine “Soziallastigkeit“ auf, die in Zusammenhang mit der Schwerpunktverlagerung im politischen Nachhaltigkeitsdiskurs gesehen werden kann. Die Auswahl der Themen wird den Charakteristika der Nachhaltigkeitskommunikation wie folgt gerecht:

Deutlich wird in der gesamten Broschüre, dass Nachhaltigkeit als Prozess verstanden wird. Der Kommunikation misst Volkswagen dabei besondere Bedeutung bei: Dialoge, Verbandsaktivitäten, Beratung, Wissenstransfer und Public Private Partnerships verweisen auf die Dialogbereitschaft des Unternehmens.

Eine sich anschließende Präsentation der Nachhaltigkeitsaktivitäten an den weltweiten Volkswagen-Standorten rundet die Darstellung ab. Hier werden Beispiele, wie die AutoVision, 5000x5000, der politische Dialog in China sowie der Arten- und Umweltschutz in Brasilien dargestellt. Für die Darstellung der Volkswagen-Aktivitäten ist die Broschüre gut geeignet, da sie nicht nur einen guten Überblick gibt, sondern die Verbindung von Nachhaltigkeit und Unternehmen gezielt darstellt.

Volkswagen Umweltbericht

Der Volkswagen-Umweltbericht erscheint seit 1995 jeweils im zweijährigen Turnus. Der Berichtszeitraum umfasst jeweils das letzte Geschäftsjahr und das aktuelle Modelljahr. Auf durchschnittlich 100 Seiten blickt der Bericht zurück auf erreichte Ziele im Umweltschutz und stellt die neuen Ziele von Volkswagen vor. Der Aufbau der Umweltberichte orientiert sich am ökologischen Produktlebenszyklus und integriert entsprechend mit der Forschung und Entwicklung, der Produktion sowie dem Marketing und Vertrieb unterschiedliche Unternehmensbereiche. Die inhaltliche und organisatorische Klammer bildet dabei das Umweltmanagement. Die hohe Auflage und die zahlreichen Übersetzungen machen deutlich, dass sich Volkswagen mit dem Umweltbericht an eine breite und internationale Zielgruppe richtet.¹⁵⁵ Intern richtet der Bericht sich an Mitarbeiter und das Management. Dabei fördert er die Diskussion um die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens und kann daher auch als Motor für den Ausbau und die Intensivierung des Nachhaltigkeitsengagements gesehen werden. Dem Umweltbericht kommt damit auch die Aufgabe eines Managementinstruments zu. Da der Umweltbericht abgestimmte Unternehmensstandpunkte enthält, dient er auch als internes Nachschlagewerk.

Der Umweltbericht dient der Information gegenüber dem Gesetzgeber und der Öffentlichkeit und ist ein Reportingsystem für die Finanzmärkte (Analysten). Er bietet die Möglichkeit, die Umweltleistungen der Marken und der Produkte für den Kunden auf einen Blick darzustellen und unterstützt somit den Ausbau des Markenimages. Der Bericht richtet sich an Kunden, Händler, Verbände, Medien, Politik, Hochschulen und Wissenschaft sowie an die breite und umweltinteressierte Öffentlichkeit. Mit der Abbildung der Umweltleistungen des

¹⁵⁵ Die Volkswagen-Umweltberichte waren bisher auch in folgenden Sprachen erhältlich: Deutsch, Englisch, Französisch, Schwedisch, Italienisch, Japanisch und Chinesisch. Die Gesamtauflage hat eine Stückzahl zwischen 70.000 und 146.000 je nach Übersetzungen.

Unternehmens im Umweltbericht verfolgt Volkswagen zum Einen das Ziel, umfassende Rechenschaft zum Umweltschutz abzulegen, zum Anderen soll der Umweltbericht die Positionierung im Wettbewerb unterstützen und stärken. Hierzu führt Volkswagen eine Evaluation der Umweltberichte bei den Zielgruppen durch und beteiligt sich an nationalen und internationalen Initiativen (u.a. GRI, WBCSD) und Rankings (u.a. Kapital-IÖW-future, SustainAbility) zur Umweltberichterstattung. Dies hat nicht nur Einfluss auf das Umweltimage des Unternehmens, sondern trägt auch zur Positionierung der Produkte (z.B. VCD Auto-Umweltliste) und der Aktie des Unternehmens (z.B. DJSGI) bei.

Der Umfang an Nachhaltigkeitsberichterstattung hat in den Volkswagen Umweltberichten kontinuierlich zugenommen, wie folgende Abbildung zeigt.

	<i>UB 1995</i>	<i>UB 1997</i>	<i>UB 1999</i>	<i>UB 2001</i>	<i>UB 2003</i>
<i>Umfang Nachhaltigkeit in Seiten</i>	0	2	2	14	22 + 41

Tabelle 1

Quelle: In Anlehnung an Weiß 2002.

Der zweite Umweltbericht, der 1997 erschien, widmete sich mit einem noch geringen Umfang von zwei Seiten der Nachhaltigkeit.¹⁵⁶ Die Umweltberichte 1997 und 1999/2000 knüpfen daran an. Sie formulieren

¹⁵⁶ "Der Beitrag von Volkswagen: Zukunftsfähiger Umweltschutz in der Industrie kann nicht ohne die Berücksichtigung ökonomischer und sozialer Ziele erfolgen. An vielen Standorten ist Volkswagen der größte Arbeitgeber und trägt ein hohes Maß an Verantwortung für die Beschäftigungssituation in der Region. Ein innovatives Beschäftigungsmodell, wie die Vier-Tage-Woche, ist Zeichen dieser Verantwortung. Volkswagen dokumentiert sein Verständnis der Sustainability unter anderem in seiner Umweltpolitik. Wir bekennen uns zu der Verpflichtung, unsere Produkte über den gesamten Lebenszyklus hinweg umweltverträglicher zu machen. Das schließt ausdrücklich unsere Zulieferunternehmen, Dienstleister und Verwertungsunternehmen ein." (Volkswagen Umweltbericht 1997: 8f.)

das Ziel einer "Sustainable Company" und stellen entsprechende Beiträge von Volkswagen vor. Aussagen des Vorstandes unterstreichen diese Ausrichtung und die Rolle der Nachhaltigen Entwicklung in der Unternehmenskultur (Volkswagen Umweltbericht 1997: 4; Umweltbericht 1999/2000: 4). Im Umweltbericht 2001/2002 bilden Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung zusammen ein eigenständiges Kapitel. Der Bericht führt Nachhaltigkeit zudem im Untertitel "Mobilität und Nachhaltigkeit". Zum Ausdruck kommt in diesem Umweltbericht auch, dass sich Volkswagen auf dem Weg zu einem Nachhaltigkeitsbericht befindet. Unter der Kapitelüberschrift "Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung" widmet sich dieser Bericht auf 14 Seiten der Nachhaltigen Entwicklung bei Volkswagen. Zwar steht in diesem Umweltbericht auch weiterhin die Ökologie im Mittelpunkt, wobei der Nachhaltigkeitsthematik zunehmend mehr Platz eingeräumt wird. So führt der Bericht die Anforderungen an das Unternehmen für eine nachhaltige Unternehmensführung und die dazugehörigen Charakteristika auf. Im Kapitel "Nachhaltigkeit" stellt der Bericht in der ökonomischen Säule der Nachhaltigkeit die Marken- und Produktstrategie, die Modulstrategie und die Kraftstoffstrategie in den Mittelpunkt. Flankiert wird diese Abbildung in der ökonomischen Dimension durch die Wertschöpfung und die nachhaltige Wertsteigerung sowie die wirtschaftlichen Daten und Fakten der Marke Volkswagen. Nachhaltige Unternehmensbewertungen wie durch den Dow Jones Sustainability Group Index (DJSI) runden das Profil ab. In der sozialen / gesellschaftlichen Säule der Nachhaltigkeit setzt dieser Umweltbericht auf die Darstellung der gesellschaftlichen Kompetenz von Volkswagen als "Corporate Social Responsibility" (CSR) und damit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen.

Der Anteil der Berichterstattung über Nachhaltigkeit ist mit dem Umweltbericht 2003/2004 weiter angestiegen. Unter der Überschrift "Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit" widmet der Bericht sich in einem gesonderten Kapitel auf 22 Seiten der Auseinandersetzung des Unternehmens mit der Nachhaltigkeit. Der im

Umweltbericht 2001/2002 mitgeführte Untertitel "Mobilität und Nachhaltigkeit" findet allerdings keine Fortsetzung, was der inhaltlichen Ausweitung der Nachhaltigkeitsthematik entgegensteht. Die weitere Nutzung einer Unterzeile wie "Mobilität und Nachhaltigkeit" wäre sinnvoll gewesen, um zu signalisieren, dass dieser Bericht nicht ein Rückschritt zur Umweltberichterstattung ist. Zudem wäre der Aussage des Umweltberichtes 2001/2002 Rechnung getragen worden, der für den kommenden Berichtszeitraum einen Nachhaltigkeitsbericht angekündigt hat, der so noch nicht erschienen ist. Der Bericht 2003/2004 entspricht noch nicht umfassend den Kriterien der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wenn er sich auch schon in weiten Teilen daran orientiert.¹⁵⁷

"Auf dem Weg zum Nachhaltigkeitsbericht liegt unser Schwerpunkt zurzeit noch in der Umweltberichterstattung. Selbstverständlich arbeiten wir aber gemeinsam mit anderen weiter an den methodischen Rahmenbedingungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung unter Moderation des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) und der Global Reporting Initiative (GRI)." (Volkswagen Umweltbericht 2003/2004: 4)

Neu sind im Umweltbericht 2003/2004 die gesonderten Kapitel zur sozialen und ökonomischen Verantwortung des Unternehmens mit einem Umfang von 41 Seiten, die neben den ausgewiesenen Kapiteln zur Nachhaltigkeit als ein weiterer Schritt hin zu einer Nachhaltigkeitsberichterstattung interpretiert werden können. In den vorausgegangenen Berichten hat es diese Einteilung so nicht gegeben. Damit zieht sich die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit wie ein roter Faden durch diesen Bericht.

Ebenfalls neu ist auch die Ausweitung der Berichterstattung von der bisher alleinigen Betrachtung der Marke Volkswagen auf den Konzern

¹⁵⁷ Nach Abschluss dieser Untersuchung stellte Volkswagen im Dezember 2005 den ersten Volkswagen Nachhaltigkeitsbericht nach den Guidelines der Global Reporting Initiative in Wolfsburg vor.

Volkswagen.

Generell stellt der Volkswagen-Umweltbericht eine glaubwürdige Berichterstattung in interessanter, verständlicher Form dar.

Volkswagen Umwelthomepage

Seit 1999 nutzt Volkswagen auch das Internet als Medium für die Umweltberichterstattung und verstärkt seit 2002 auch als Medium der Nachhaltigkeitskommunikation. Die Umwelthomepage „www.volkswagen-umwelt.de“ und seit 2003 unter dem Titel www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de des Unternehmens stellt ein weiteres potientiellles Kommunikationsinstrument für Nachhaltigkeit dar. Die Umwelthomepage kann als Ergänzung zum Umweltbericht gesehen werden. Der Umweltbericht ist entsprechend das Grundgerüst, das einen grundsätzlichen Überblick des Volkswagen Umwelt- und Nachhaltigkeitsengagements bietet. Das Medium Internet mit seinen Möglichkeiten einer aktuelleren, kontinuierlicheren und schnelleren Informationsvermittlung ergänzt diese Basisinformationen durch detaillierte Auskünfte z.B. über die Standorte oder über die Fortschritte in der Erreichung der Umweltziele. Die Volkswagen Umwelthomepage enthält in drei Rubriken Aspekte der Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens. In der Rubrik „Aktuelles“ finden sich aktuelle Nachrichten rund um das Thema Nachhaltigkeit bei Volkswagen, die kontinuierlich vom Redaktionsteam des Umweltberichtes ergänzt werden. Unter der Rubrik „Wissen“ ist das Nachhaltigkeitsleitbild von Volkswagen, Aussagen zur Corporate Social Responsibility, zur Bewertung durch Nachhaltigkeitsanalysten und zu Volkswagen als Partner im Nachhaltigkeitsdialog zu finden.

Anlässlich des Weltnachhaltigkeitsgipfels in Johannesburg in 2002 stellte Volkswagen eine eigens für diesen Anlass konzipierte Homepage mit dem Titel „www.volkswagen-in-johannesburg.de“ online. Diese Homepage hatte zum Ziel, das Volkswagen-Engagement für Nachhaltigkeit und insbesondere auch das Engagement vor Ort in

Johannesburg dezidiert aufzuzeigen. Zahlreiche Links zum Thema Nachhaltigkeit verwiesen auf weitere Quellen zur Information über Nachhaltigkeit wie www.johannesburgsummit.org, www.un.org oder www.nachhaltigkeitsrat.de. Aufgrund ihres Informationsgrades stellte diese Homepage ein geeignetes Instrument zur Information über Nachhaltigkeit dar. Allerdings wurde sie in ihrer Gesamtheit nur vorübergehend eingesetzt und widerspricht damit dem Anspruch an Kontinuität und Langfristigkeit der Nachhaltigkeitskommunikation. Nur Teile dieser Homepage wurden in die ständige Internetpräsenz "www.volkswagen-umwelt.de" integriert und blieben so erhalten.

Die Verlinkung der Seiten funktioniert direkt von der Konzernseite "www.volkswagen.de" aus.

Seit 2003 ist die Volkswagen-Umwelthomepage unter www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de zu finden. Aufgrund der großen Schnittmenge gemeinsamer Themen wird hier auf die ausführliche Aufzählung verzichtet. Die Tonalität der Darstellung ist indes dem Medium Internet hinsichtlich der besonderen, notwendigen Lesart angepasst.

"Umweltbrief", "Environmental Newsletter" und "Monitoring Reports"

In der internen Kommunikation werden der monatlich erscheinende "Umweltbrief", der zwei monatlich erscheinende "Environmental Newsletter" und die "Monitoring Reports" erstellt.

Sie dienen den internen Anspruchsgruppen als Informationsquellen über aktuelle Entwicklungen zum Thema Umwelt, Verkehr und Nachhaltigkeit in Politik, Wissenschaft und Gesellschaft.

Der "Umweltbrief" informiert monatlich über Neuigkeiten aus Politik, Gesellschaft und Wissenschaft zu Fragen des Umweltschutzes und der Nachhaltigkeit. Er wertet als interner Informationsdienst Pressemeldungen, Artikel in Tageszeitungen und Fachzeitschriften sowie politische Meldungen hinsichtlich ihrer Aussagen zur Nachhaltigkeit insgesamt und zu den Dimensionen der Nachhaltigkeit

im Speziellen aus. Er verweist zudem auf Veranstaltungstermine und Publikationen.¹⁵⁸

Die "Monitoring Reports", die etwa zwei Mal pro Jahr erscheinen, stellen nach eigener Aussage "ein Spiegelbild der öffentlichen Reaktion auf umwelt- und nachhaltigkeitsrelevante Themen" dar. Dargestellt werden vor allem Meinungen von Interessengruppen, Medien, staatlichen Einrichtungen, Parteien und wissenschaftlichen Institutionen sowie Ergebnisse von Meinungsumfragen. Die "Monitoring Reports" widmeten sich in der Vergangenheit auch den Themen "Nachhaltigkeit als globales Leitbild", "Ökologische Steuerreform", "Zukunftsfähigkeit und gesellschaftliche Verantwortung", "Nachhaltiges Investment" und "World Summit on Sustainable Development".

Als weitere Dokumente weisen die Reden- und Vortragsmanuskripte des Bereiches "Regierungsbeziehungen" eine überdurchschnittlich starke Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsthematik auf. Dabei steht die Thematik der "Corporate Social Responsibility" im Vordergrund. Die Dokumente sind bis auf wenige Ausnahmen ausschließlich im Intranet unter der Adresse des Bereiches Regierungsbeziehungen abrufbar und werden daher der internen Nachhaltigkeitskommunikation zugewiesen. Wobei sie zuvor in ihrer Verwendung als Rede der externen Kommunikation dienten, diese Funktion aber nicht mehr übernehmen. Deutlich wird anhand der Redetexte die intensive Auseinandersetzung des Bereiches Regierungsbeziehung mit dieser Thematik.

Die Presstexte des Bereiches Kommunikation weisen nur wenig auf das Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen hin. Nur in drei Presstexten fand sich ausdrücklich ein Verweis auf dieses Engagement:

¹⁵⁸ Der "Environmental Newsletter" ist das Pendant zum "Umweltbrief" ausgeweitet auf den Konzern und in englischer Sprache.

- Pressemitteilung anlässlich der Pressekonferenz zum Weltnachhaltigkeitsgipfel 2002 in Johannesburg und in den Pressemitteilungen und
- Pressemitteilungen anlässlich der Veröffentlichungen der Umweltberichte 2001/2002 und 2003/2004.¹⁵⁹

Da die Umweltberichte als Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen bereits vorgestellt wurden und die beiden Pressemitteilungen zur Veröffentlichung der Berichte letztlich eine Art Zusammenfassung darstellen, wird an dieser Stelle auf eine weitere Inhaltsangabe verzichtet. Die eingeschränkte Pressearbeit zum Nachhaltigkeitsengagement bestätigt die Annahme, dass die Medien das Thema nicht fordern. Genauer wird hierzu in den Interviews zu erfragen sein.

Aufgrund der zuvor dargestellten Nachhaltigkeitsindizes und der darin enthaltenen Performance der Volkswagen-Aktie wurde von einer entsprechenden Thematisierung des Nachhaltigkeitsengagements in den Geschäftsberichten des Unternehmens ausgegangen. Im Teil der freiwilligen Angaben besteht gemäß den Publizitätsvorschriften für Geschäftsberichte, die Möglichkeit zur Berichterstattung über Unternehmensstrategie, Personalpolitik oder zu gesellschaftsbezogenen Themen. Die freiwilligen Angaben dienen damit der Legitimation bei den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Gerade vor diesem Hintergrund überrascht es, dass der Volkswagen-Geschäftsbericht sich nicht ausführlicher mit Informationen zu seinem Nachhaltigkeitsengagement an die Anspruchsgruppe der Analysten und Investoren richtet. Ihr Informationsinstrument für Fragen der

¹⁵⁹ "Der Umweltbericht 2001/2002 - Mobilität und Nachhaltigkeit - ist der vierte Umweltbericht von Volkswagen seit 1995. Erstmals wird dem international viel diskutierten Thema "Nachhaltigkeit" ein eigenes Kapitel gewidmet. Für Volkswagen ist Nachhaltigkeit, die Balance der ökonomischen, ökologischen und sozialen Systeme unserer Gesellschaft, ein kontinuierlicher Lernprozess." (Pressemitteilung vom 13. Dezember 2001 anlässlich der Veröffentlichung des Volkswagen Umweltberichtes 2001/2002)

Nachhaltigkeit bleibt damit der Volkswagen-Umweltbericht.

Grundsätzlich stellt aber auch der Geschäftsbericht ein Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation dar, mittels dessen die nachhaltigkeitsrelevanten Themen nach außen getragen werden können. Hier kann dann der Gedanke der "Zukunftsfähigkeit" im Vordergrund stehen.

4.1.1.1.2 Zwischenfazit

Die im ersten Untersuchungsschritt geäußerte Vermutung, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt sieben Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen bereits zum Einsatz kommen, lässt sich bestätigen. Als Instrumente der externen (z.T. auch in der internen) Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen können gegenwärtig folgende ausgewiesen werden:

- politischer Newsletter "p:news",
- Broschüre "Global Compact",
- Umweltberichte seit 1997 und
- Umwelthomepage im Internet.

Für die interne Kommunikation zur Nachhaltigkeit erfüllen des Weiteren folgende Instrumente die Kriterien unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation:

- der monatlich erscheinende "Umweltbrief",
- der alle zwei Monate erscheinende "Environmental Newsletter" und
- "Monitoring Reports".

Diese Instrumente weisen alle zuvor definierten Anforderungsmerkmale der Nachhaltigkeitskommunikation wie Langfristorientierung, Ganzheitlichkeit, Querschnittsorientierung und

Komplexität auf.

Als weitere mögliche, für die Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen nutzbare, Instrumente konnten identifiziert werden:

- BR Kontakte (Informationen des Betriebsrates),
- Mitarbeiterzeitung "autogramm",
- Pressemitteilungen und
- Konzernwerte und Konzernleitlinien (interne Dokumente)¹⁶⁰.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt werden diese Instrumente jedoch noch nicht ausreichend für die Nachhaltigkeitskommunikation genutzt. Aufgrund ihrer Funktionen für die interne Kommunikation stellen sie jedoch ein geeignetes Instrument für die Information über und die Motivation für Nachhaltigkeit der Belegschaft des Unternehmens dar.

Weitere untersuchte Kommunikationsinstrumente weisen zum gegenwärtigen Zeitpunkt kein Nutzungspotential für die Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen auf:

- Produktinformationen zu den Modellen Lupo 3L TDI, Lupo, Polo, New Beetle Cabrio, Touran, Bora und Golf sowie die Produktwerbung.

Die Produktinformationen widmen sich ausschließlich den Technologie- und Gestaltungsmerkmalen des jeweiligen Modells sowie des

¹⁶⁰ Nachhaltigkeit stellt seit 2003 den siebten Konzernwert der Volkswagen AG dar.

Nachhaltigkeit als Konzernwert bezieht sich auf die Verantwortung für den langfristigen Erfolg in der Ausgewogenheit von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen. Diese Zukunftssicherung ist dabei Kernaufgabe des Managements. Fokussiert wird hierbei jedoch nicht der Nachhaltigkeitsbegriff, wie er in den bisher aufgeführten Dokumenten zu finden ist. Vielmehr liegt die Betonung auf der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Topmanager i.S. einer Verhaltensregel zur Umsetzung langfristiger Ziele. Die bildliche Darstellung der Konzernleitlinien nimmt die Form des Buchstaben "V" ein. Nachhaltigkeit als siebter und letzter Wert bildet in dieser Darstellung den Sockel ein und fungiert als bindendes Glied zu den anderen Werten.

Volkswagen Neuwagenservice. Weitergehende Informationen zum Volkswagen-Konzern sind hier nicht enthalten. Dies gilt auch für das Vorzeigefahrzeug in Sachen Nachhaltigkeit den Lupo 3L TDI.

Gezielte Werbung von Volkswagen bezüglich seines Nachhaltigkeitsengagements gibt es bisher nicht. Auch Werbemaßnahmen, die rein ökologische Aspekte thematisieren sind eher selten. Hier sind lediglich Werbemaßnahmen für den Lupo 3L TDI und die FSI Technologie zu nennen. Dies steht in Zusammenhang mit der Tatsache, dass nach wie vor Umweltschutz nicht als Kaufargument bei der Masse der Kunden zum Tragen kommt.

Darüber hinaus enthalten die Dokumente Hinweise auf weitere Kommunikationsinstrumente wie Stakeholder-Dialoge, Sozialberichterstattung, Dialog mit Lieferanten¹⁶¹, Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter¹⁶² sowie Spenden und Sponsoring¹⁶³, die aber nicht weiter ausgeführt werden.

¹⁶¹Volkswagen steht im Dialog mit seinen Lieferanten zu den Themen der Nachhaltigkeit und des Umweltschutzes und übernimmt hier die Aufgabe der Beratung. Mit dem Programm "Priorität A - Partner für die Umwelt" informiert Volkswagen seine Lieferanten in Workshops, Symposien, über das Internet und durch Informationsmaterial. Die Lieferanten ihrerseits berichten über ihre Umweltschutzleistungen. Dadurch entsteht insbesondere Transparenz, die das Unternehmen vor der Zusammenarbeit mit Lieferanten bewahren soll, die nicht den hohen Umweltansprüchen von Volkswagen genügen.

¹⁶² Auch die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter über kontinuierliche Qualifikations- und Motivationsmaßnahmen das Bewusstsein der Mitarbeiter für Umweltschutz und soziales Engagement zu erweitern, kann als Teil der Nachhaltigkeitskommunikation gewertet werden.

¹⁶³ Auch Spenden, Sonderfonds und Sponsoring wie das Projekt "Eine Stunde für die Zukunft" können als Instrumente der emotionalen Nachhaltigkeitskommunikation eingesetzt werden, da sie in sehr anschaulicher Weise sozial-verantwortliches Handeln abbilden.

4.1.1.2 Kommunikationsgegenstände der Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen

In der Analyse der externen und internen Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen wurden bisher die Ziele und Instrumente der Kommunikationspolitik weitgehend von der Diskussion einzelner inhaltlicher Fragestellungen getrennt betrachtet. Dennoch stehen diese in einer engen Wechselwirkung zueinander, die sich auch in der thematischen Positionierung ausdrückt. Es wurde bisher festgestellt, dass sich die Dokumente von Volkswagen mit der Thematik der Nachhaltigkeit auseinander setzen, was sich auch in der Verwendung bestimmter Termini wie "Nachhaltigkeit" und "Nachhaltige Entwicklung" ausdrückt.

Anders als in der sich anschließenden Analyse der Experteninterviews können an dieser Stelle unter dem Stichwort "Themen der Nachhaltigkeitskommunikation" nicht nur Dokumentenauszüge vorgestellt werden, die einen reinen themen- und projektbezogenen Inhalt der Nachhaltigkeit aufweisen. Vielmehr wird an dieser Stelle für den Kontext der Nachhaltigkeitskommunikation in Dokumenten der Begriff "Thema" weiter gefasst und durch den Begriff "Kommunikationsgegenstände" ersetzt. Diese Begriffserweiterung ermöglicht es, auch weitere in den Dokumenten erwähnte Diskussionsgegenstände auszuwerten. Als Kommunikationsgegenstände der Nachhaltigkeitskommunikation in den Volkswagen-Dokumenten werden Folgende nachgewiesen:

- Nachhaltigkeitsdefinitionen und -strategie,
- Gründe für das Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen,
- Bekenntnisse von Volkswagen zur Nachhaltigkeit,
- Zeitleiste des Nachhaltigkeitsengagements von Volkswagen,
- Themen und Projekte des Nachhaltigkeitsengagements und
- Nachhaltigkeit als Such- und Lernprozess.

Es ist davon auszugehen, dass sich die inhaltliche Ebene der

Nachhaltigkeitskommunikation sowohl an der Zielsetzung des Unternehmens als auch an den Handlungsräumen in den ökonomischen, ökologischen und sozialen Kontexten des Unternehmens orientiert.

4.1.1.2.1 Nachhaltigkeitsdefinitionen und -strategie

Eine unternehmensspezifische Definition der Nachhaltigkeit dient dem Unternehmen grundsätzlich als Basis seiner strategischen Orientierung und ist somit zugleich Ausdruck seiner Unternehmensphilosophie.

Bei Volkswagen findet die Brundtland-Definition eine besondere Erwähnung, da sie für das Unternehmen den Ausgangspunkt der strategischen Orientierung in der Auseinandersetzung mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit darstellt (Volkswagen-Umweltberichte 1999/2000 und 2001/2002). Die in der Brundtland-Definition implizierte Generationengerechtigkeit interpretiert das Unternehmen als Aufforderung “eine langfristig orientierte Unternehmenspolitik zu betreiben, die sich nicht nur ökonomischen, sondern zugleich auch ökologischen und sozialen Herausforderungen stellt.” (Volkswagen Umweltbericht 2001/2002: 8) Entsprechend gehört Nachhaltige Entwicklung zu den neuen politischen Herausforderungen für das Unternehmen. Sein Handeln wird dabei nicht nur von gesetzlichen Bestimmungen gelenkt, sondern unterliegt auch Forderungen der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Volkswagen sieht sich als Partner von Institutionen und Organisationen bei der Gestaltung Nachhaltiger Entwicklung und ist darüber hinaus eigenverantwortlicher Akteur.

“Für Volkswagen umfasst Nachhaltigkeit drei zentrale Elemente: dauerhafte Balance des ökonomischen, ökologischen und sozialen Systems und das Streben nach einem langfristigen Ausgleich divergierender Interessen, Verantwortung für das eigene Handeln auf regionaler, nationaler und globaler Ebene, transparente Kommunikation

und faire Kooperation.“ (Volkswagen Umweltbericht 2001/2002: 9)

Gegenwärtig steht die soziale Dimension im Fokus der Betrachtungen. “Nur ein steigender Unternehmenswert ermöglicht soziale Verantwortung, und nur mit sozialer Verantwortung garantieren wir nachhaltig unseren Unternehmenserfolg. Dies ist die Philosophie von Volkswagen und Leitlinie für die Zukunft.” (p:news 1/2001: 5)

Basierend auf dieser Nachhaltigkeitsdefinition weist die Analyse der Dokumente von Volkswagen an zahlreichen Stellen Aussagen zur Zielsetzung für Nachhaltigkeit auf. Hierbei zeigt sich eine deutliche Präferenz für eine Berücksichtigung ökonomischer Zielsetzungen im Ausgleich mit sozialen und ökologischen.

Von Volkswagen wie von anderen Unternehmen werden aktive Beiträge zur Lösung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Probleme und zur Bearbeitung der Nachhaltigen Entwicklung immanenten Zielkonflikte erwartet. Ihre Grundfunktion besteht darin, ökonomische Werte zu schaffen und die Bedürfnisse ihrer Kunden zu befriedigen. Für Volkswagen bedeutet dieses Nachhaltigkeitsengagement eine Investition in die Zukunft. Den kurzfristigen Kosten steht ein mittel- bis langfristiger Nutzen für die Share- und Stakeholder des Unternehmens gegenüber. Als Beispiele für dieses Engagement führt das Unternehmen seine Modulstrategie im Fahrzeugbau, die Entwicklung hocheffizienter Motorentechniken wie TDI und FSI sowie die Kompetenz des Unternehmens im Aluminium Leichtbau an.

“Meines Erachtens hat das Verhältnis von Nachhaltigkeit und Unternehmenspolitik zwei Ebenen. Zum einen geht es darum zu ermitteln, welchen Beitrag ein Global Player wie Volkswagen mit seinen weltweit über 330.000 Mitarbeitern und Werken in 19 Ländern für die nachhaltige Entwicklung der Weltgesellschaft leisten kann. Zum anderen muss es aber auch vor allem darum gehen, die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens sicherzustellen. (...).

Nachhaltigkeit wird für den Volkswagen-Konzern keine Wohltätigkeitsveranstaltung und auch kein Sponsoringprojekt sein. Nachhaltigkeit als Leitidee verweist vielmehr auf ein zeitgemäßes und intelligentes Konzept, dessen Pointe darin besteht, unternehmerische Ziele in einer verantwortungsvollen Art und Weise und im ständigen Dialog mit der Gesellschaft zu verfolgen.” (Kopp 2000: 8)

Der Hinweis auf das ureigenste Interesse des Unternehmens, das wirtschaftliche Überleben, verleiht dieser Aussage Glaubwürdigkeit. Danach steht nicht die Wohltätigkeit beim unternehmerischen Engagement für Nachhaltige Entwicklung im Vordergrund, sondern der wohlverstandene Eigennutzen i.S. des Erhalts der License to operate und der Sicherung der Zukunft des Unternehmens.

Zwar lassen sich in den Dokumenten Aussagen zu möglichen Zielkonflikten bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes finden, allerdings gehen ihre Ausführungen dabei nicht über den Hinweis hinaus, dass es gilt, eine Balance zwischen den drei Säulen der Nachhaltigkeit herzustellen. Langfristige und unüberwindbare Zielkonflikte stehen aber weniger im Raum, als mehr kurz- bis mittelfristige. Diese betreffen den Zielkonflikt zwischen der Ökonomie - der Bereitstellung von Finanzmitteln - auf der einen Seite und der Ökologie und sozialen Verantwortung auf der anderen Seite.

4.1.1.2.2 Gründe für das Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen

In der Literatur konnte eine Reihe von Gründen evaluiert werden, die maßgeblich für das Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen sind. Darunter dominieren:

- soziale und ökologische Verantwortung sichert wirtschaftlichen Erfolg für die Zukunft,

- Reaktion auf Ansprüche gesellschaftlicher Gruppen,
- Abwehren von Schäden am Image und der Reputation des Unternehmens, Erhalt der license to operate,
- Wettbewerbsvorteile, Kundenbindung und leichter Zugang zu Investorenkapital
- sowie Engagement aus ökologischer Überzeugung.

In allen Dokumenten von Volkswagen, die einen Bezug zur Nachhaltigkeit aufweisen, finden sich auffallend häufig und geäußert von hochrangigen Vertretern des Unternehmens Aussagen zu den Beweggründen eines Engagements für Nachhaltigkeit. Stellt man die in der Literatur genannten Gründe für unternehmerisches Nachhaltigkeitsengagement denen von Volkswagen gegenüber, so ist zuerst eine auffallend hohe Deckungsgleichheit der Argumentation festzustellen. Eine Dominanz kann für die Begründung "soziale und ökologische Verantwortung sichert wirtschaftlichen Erfolg für die Zukunft" konstatiert werden. Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung wird dabei nicht als "Wohltätigkeitsveranstaltung" verstanden, sondern folgt einer Strategie, die soziale Verantwortung mit wirtschaftlichem Erfolg zu verknüpfen weiß. Sozial-ökologische Verantwortung und Shareholder-Value sind danach für Volkswagen keine Gegensätze, sondern gehören zur gleichen Wertschöpfungskette (p:news 4/2002: 13). Zukunftssicherung beinhaltet hier auch die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, den leichteren Zugang zu Investorenkapital, die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und die Kundenbindung.

"Die Integration privatwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ziele ist mithin kein Entwicklungshemmnis, sondern ein bedeutender Wertschöpfungstreiber. Wenn es gelingt, flexible und intelligente Arbeitskonzepte zu entwickeln und die Interessen von Kunden, Investoren und gesellschaftlichen Gruppen gleichermaßen ernst zu nehmen, dann fördert dies auch die Profitabilität des Unternehmens und seinen Wert. Das lässt sich sogar mit Zahlen belegen: Der Dow

Jones Sustainability Group Index etwa als Pool nachhaltiger Unternehmen, weist eine im Vergleich zum traditionellen Dow Jones Index langfristig eindeutig bessere Wertentwicklung auf.“ (p:news 5/2001: 4)

Demzufolge kann sich ein Unternehmen auf lange Sicht nur dann erfolgreich entwickeln, “wenn es die gesellschaftlichen Folgen seines Handelns stets im Blick behält. Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung ist in der Unternehmenskultur von Volkswagen fest verankert.” (p:news 5/2001: 4)

“Volkswagen betrachtet das Konzept der Nachhaltigkeit nicht nur vor dem Hintergrund ethischer Erwartungen der Gesellschaft an Unternehmen, sondern auch als wesentlichen Beitrag zur Sicherung und Steigerung der globalen Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Konzerns. Ökonomischer Erfolg wird zunehmend auch durch die langfristige Integration von ökologischen und sozialen Zielen erreicht.” (Volkswagen Umweltbericht 2001/2002: 9)

Das Argument “soziale und ökologische Verantwortung sichert wirtschaftlichen Erfolg für die Zukunft” stellt Volkswagen in den Kontext von Wettbewerbsvorteilen:

- Auf umkämpften Märkten ist die Loyalität der Kunden für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend. Deren Kaufentscheidung aber hängt immer mehr auch vom sozialen und ökologischen Engagement eines Unternehmens ab. Eine gute Nachhaltigkeitsperformance kommt mithin einer innovativen Strategie der Kundenbindung gleich.
- Der Arbeitsmarkt wird sich in den kommenden Jahren in Folge der demographischen Entwicklung weiter verengen. Kompetente Mitarbeiter werden noch begehrter, Unternehmen mit einer ausgeprägten sozialen und ökologischen Verantwortung sind bevorzugte Arbeitgeber. Sie haben es leichter, ihre Mitarbeiter

zu halten und neue hochqualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen.

- Ein sozial verantwortlicher Umgang mit den Mitarbeitern hat positive Auswirkungen auf die Produktivität. In Unternehmen mit Lebensarbeitszeit-Programmen ist die Abwesenheits- und Krankenrate deutlich niedriger als in herkömmlichen Firmen.
- Soziale und umweltpolitische Aspekte werden vermehrt zum Kriterium des Investitionsverhaltens von Fondsmanagern. Bei der Beschaffung von Investorenkapital wird eine gute Nachhaltigkeitsperformance daher zu einem immer bedeutenderen Wettbewerbsfaktor. Dabei erfährt der klassische Kapitalmarkt eine Erweiterung durch neu aufgelegte "ethische Investmentfonds". Volkswagen-Aktien sind in den beiden bedeutendsten Nachhaltigkeitsindizes, dem DJSI und dem FTSE 4 Good, enthalten. (Vgl. p:news 5/2001: 8)

Damit finden auch die in der Nachhaltigkeitsliteratur genannten Gründe "Wettbewerbsvorteile und Kundenbindung" sowie "leichterer Zugang zu Investorenkapital" ihren Ausdruck in der Argumentation von Volkswagen.

Die Begründung eines sozial und ökologisch verantwortlichen unternehmerischen Handelns kann schnell den Anschein eines PR-Textes erhalten. Durch die offene und glaubhafte Betonung des eigenen wirtschaftlichen Interesses entsteht in den Volkswagen-Dokumenten dieser Eindruck nicht. Dass das Unternehmen selbstverständlich an der Sicherung des eigenen unternehmerischen Handelns für die Zukunft interessiert ist und entsprechend die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit die Entscheidende ist, liegt nahe. Eine zu starke Betonung des gesellschaftlichen Engagements hätte vermutlich Einbußen an der Glaubhaftigkeit der Aussagen zur Folge.

Die soziale und ökologische Verantwortungsübernahme durch den „Corporate Citizen“ Volkswagen steht in enger Verbindung zum

Argument der Zukunftssicherung des Unternehmens:

“Notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung zur Erfüllung gesellschaftspolitischer Verantwortung ist, dass sich ein Unternehmen erfolgreich am Markt behauptet. Nachhaltig darf sich dieser Erfolg nur nennen, wenn er auf soziale und umweltverträgliche Weise erzielt worden ist und im Rückblick zukünftiger Generationen Bestand hat. Einen solchen Weg zu definieren und zu realisieren ist eine der zentralen Aufgaben von Volkswagen. Wir bekennen uns zu unserer Verantwortung gegenüber den Kunden und den Anteilseignern, gegenüber den Arbeitnehmern, gegenüber der Region, der Umwelt und der Gesellschaft.” (p:news 1/2001: 4)

Zwar liegt der Schwerpunkt der Begründung für das nachhaltige Engagement von Volkswagen im Aspekt der Zukunftssicherung, so wird als weiteres wesentliches Argument aber nicht der Grund “Druck der Stakeholder” außer Acht gelassen. Auch hier ist eine hohe Deckungsgleichheit zur Argumentationskette in der Literatur zu finden. Nachhaltigkeit ist für die Unternehmen zu einer internen und externen Herausforderung geworden. Vor allem gesellschaftliche Gruppen, wie Verbraucher- oder Umweltverbände, und damit auch die Politik, stellen sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene hohe Ansprüche an die Unternehmen. Großunternehmen mit weltweit bekannten Marken stehen heute stärker als zuvor im Licht der Öffentlichkeit. Für die Unternehmen ist es dabei wichtig, sich auch weiter Handlungsspielräume für eigenverantwortliches und unternehmensspezifisches Agieren zu erhalten.

“Bürger, Nicht-Regierungsorganisationen und Medien schauen zunehmend kritischer auf das, was unter dem Schlagwort der Globalisierung vorangetrieben wird. So überzogen und undemokratisch der Protest der “Globalisierungsgegner” oft genug vorgetragen wird, spiegelt er doch die Besorgnis, dass Mensch und Natur am Ende zu den Verlierern der Globalisierungsdynamik gehören könnten.” (p:news

5/2001: 5)

und an anderer Stelle:

“Dabei ist Nachhaltigkeit für uns nicht nur deshalb interessant, weil von außen ethisch-normative Erwartungen an das Unternehmen herangetragen werden. Wir handeln zugleich im eigenen Interesse. Denn ein überzeugendes Nachhaltigkeitsmanagement stellt einen wichtigen Beitrag zur Sicherung und Steigerung der globalen Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns dar. Mit anderen Worten: Wir sind zutiefst überzeugt, dass ökonomischer Erfolg zunehmend auch (und langfristig vielleicht nur) durch die Einbindung sozialer und ökologischer Ziele erreicht werden kann. Die Wertentwicklung des Dow Jones Sustainability Index deutet diesen Zusammenhang heute schon an.”
(p:news 4/2002: 7)

Hingegen steht in der Argumentation für das Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen der Aspekt “Abwehren von Schäden am Image und der Reputation des Unternehmens” nicht im Zentrum der Argumentation, sondern die Zukunftssicherung des Unternehmens i.S. des Erhalts der License to operate.

In Ergänzung zu den in der Literatur maßgeblich genannten Gründen, findet sich in den Volkswagen Dokumenten auch der Verweis auf die lange Tradition einer sozialen und ökologischen Verantwortungsübernahme:

“Volkswagen hat sich an grundlegenden Prinzipien sozial verantwortlicher Unternehmensführung bereits orientiert, als von Nachhaltigkeit noch nicht die Rede war. Wir haben die Entwicklung vorangetrieben, wo immer sich geeignete Foren und Allianzen dafür boten. Sei es das World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) oder das “Mobility Forum” des Umweltprogramms der UN (UNEP). Ob als Gründungsmitglied von CSR Europe oder von

“econsense”, dem Forum Nachhaltige Entwicklung der deutschen Wirtschaft: Volkswagen versteht sich als Teil der Weltgesellschaft, als Corporate Citizen, und will eigenverantwortlicher Akteur wie auch Partner bei der Gestaltung nachhaltiger Entwicklung sein.” (p:news 4/2002: 4)¹⁶⁴

4.1.1.2.3 Bekenntnisse von Volkswagen zur Nachhaltigkeit

Die Darstellung der Bekenntnisse und Themen zur Nachhaltigkeit übernimmt in den Volkswagen Dokumenten drei Funktionen:

- 1) Sie dient der Illustration des Nachhaltigkeitsleitbildes anhand der unternehmerischen Praxis entnommener Beispiele. Diese Beispiele führen zu einer Konkretisierung des Abstrakten und machen es anschaulich und verständlich.
- 2) Sie dokumentiert den Entwicklungsprozess von Volkswagen in der Beschäftigung mit der Nachhaltigkeit hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise und fungiert als Beleg der Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens.
- 3) Sie bietet eine Übersicht des Radius der Nachhaltigkeitsaktivitäten und dient als Informationsquelle.

Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit können auf folgende Aspekte Bezug nehmen: auf den Beginn und den Umfang des Engagements und damit auf den Stellenwert innerhalb des Unternehmens, auf Kooperationen, Unternehmenszusammenschlüsse und Teilnahme an wichtigen Veranstaltungen in der Nachhaltigkeitsgeschichte und auf Themen und Projekte des Nachhaltigkeitsengagements.

In den Volkswagen-Dokumenten finden sich zu allen drei Kategorien der Bekenntnisse Belege. Den Belegen zu Themen und Projekten des

¹⁶⁴ “Gesellschaftliche Verantwortung ist für Volkswagen keine Leerformel, sondern ein Stück gelebter Unternehmenskultur. Mit unzähligen Projekten und Innovationen hat das Unternehmen den Beweis angetreten, wie sich sozial-ökologisches Engagement und wirtschaftlicher Erfolg verbinden lassen.” (p:news 4/2002: 4)

Nachhaltigkeitsengagements widmet sich aufgrund der inhaltlichen Fülle im Anschluss ein eigenes Kapitel.

Die Volkswagen Dokumente enthalten zahlreiche Hinweise zum Beginn und zum Umfang des Nachhaltigkeitsengagements. So setzte sich Volkswagen bereits Anfang der 1990er Jahre mit der Nachhaltigkeit auseinander. Die Mitbegründung des WBCSD und das Engagement anlässlich der Weltumweltkonferenz in Rio 1992 unterstreichen dies. Das in Johannesburg 2002 verabschiedete Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung bei Volkswagen erscheint als logische Konsequenz in einem Such-, Lern- und Erfahrungsprozess hin zur Nachhaltigkeit.

“Wir stehen vor großen Herausforderungen. Es gilt, einer weiterhin stark wachsenden Weltbevölkerung Frieden und Wohlstand sicherzustellen sowie intakte natürliche Lebensbedingungen für künftige Generationen zu bewahren. Als ein Lösungsansatz für diese Aufgabe wurde 1992 auf der Konferenz der Vereinten Nationen über Entwicklung und Umwelt in Rio de Janeiro das Leitbild der zukunftsfähigen Entwicklung (Sustainable Development) formuliert. Volkswagen hat sich ausdrücklich zu den Aussagen dieses Leitbildes verpflichtet. Also berücksichtigen wir bei unseren unternehmerischen Entscheidungen auch die sozialen und ökologischen Konsequenzen, die sich daraus für unsere Mitarbeiter, für unsere Kunden und für die Gesellschaft ergeben. Für Volkswagen ist dieses Denken nicht grundsätzlich neu, sondern Bestandteil unserer gewachsenen Unternehmenskultur.” (Volkswagen Umweltbericht 1997: 4)

Aufgrund seines traditionsreichen Engagements, seiner aktiven Mitgliedschaft in Unternehmenszusammenschlüssen und Kooperationen sowie seiner Innovationsfähigkeit bezeichnet sich Volkswagen selbst als führend in der Nachhaltigkeitsbewegung:

“Die Zahl der Unternehmen, die sich im globalen Wettbewerb der sozial-ökologischen Verantwortung verpflichtet fühlen, nimmt stetig zu,

ist aber noch klein. Volkswagen sieht sich als “Sustainability Leader” und versucht, durch aktive Mitgliedschaft in weltweiten Initiativen die sinnvolle Entwicklung politisch voranzutreiben.” (p:news 2/2003: 4)

Auch die zweite Kategorie der Belege mit Hinweisen auf Kooperationen, Unternehmenszusammenschlüssen und Teilnahme an wichtigen Veranstaltungen finden sich in den Volkswagen Dokumenten. Insbesondere die Aussagen zu Unternehmenszusammenschlüssen wie dem BDI econsense Forum, den Gründungsmitgliedschaften im “World Business Council on Sustainable Development” (WBCSD) und im “European Business Network for Social Cohesion (EBNSC)” dem späteren CSR Europe, der Unterzeichnung der Business Charter for Sustainable Development der Internationalen Handelskammer¹⁶⁵ und die Unterzeichnung der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen¹⁶⁶ finden dabei immer wieder Erwähnung und werden vom Unternehmen als Zeugnis seines Nachhaltigkeitsengagements angeführt.

Die Dokumente liefern insgesamt folgende Belege eines Nachhaltigkeitsengagements von Volkswagen:

- Mobilitätssponsor auf der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) 1992 in Rio de Janeiro
- Teilnahme am UN-Weltnachhaltigkeitsgipfel in Johannesburg (WSSD) 2002,¹⁶⁷

¹⁶⁵ Seit 1991 unterstützt Volkswagen die “Charta für eine langfristig tragfähige Entwicklung” der Internationalen Handelskammer (ICC) (Volkswagen Umweltbericht 1999/2000: 7).

¹⁶⁶ Im Juni 2000 verabschiedete die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) die “Leitsätze für multinationale Unternehmen”. Sie sind bisher der einzige umfassende, auf Regierungsebene angenommene Verhaltenskodex für Unternehmen und bilden den Orientierungsrahmen für die globalen Aktivitäten von Volkswagen.

¹⁶⁷ Volkswagen bekannte sich in Johannesburg zum “Global Compact” (Volkswagen Umweltbericht 2003/2004: 18).

- Bekenntnis zum “Global Compact”¹⁶⁸ 2002,
- Gründungsmitglied von “CSR Europe” 1995,
- Gründungsmitglied von econsense, dem “Forum Nachhaltige Entwicklung” des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) 2000,
- UNEP-Mobility Forum,
- Mitarbeit bei der “Global Reporting Initiative” (GRI),
- OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen und
- Unterzeichnung der “Business Charter for Sustainable Development” der Internationalen Handelskammer,

Die in 2003 entstandenen Konzernwerte und die Auftaktveranstaltung der AutoUni¹⁶⁹ verweisen ebenfalls auf Aspekte der Nachhaltigkeit. Die Aufnahme der Nachhaltigkeit als siebten Konzernwert in die Unternehmenspolitik von Volkswagen macht ebenfalls die Bedeutung des Themas sichtbar. Die Thematisierung der Nachhaltigkeit und der nachhaltigen Mobilität an einer derart prominenten Stelle wie der ersten Veranstaltung der AutoUni unterstützt diesen Eindruck. Im Gegensatz zu den aufgeführten Belegen für die Bekenntnisse von Volkswagen zur Nachhaltigkeit, finden diese Aspekte relativ wenig Resonanz in den Dokumenten des Unternehmens. Dies überrascht besonders vor dem Hintergrund des aktuellen Bezuges. Die Aktualität dieser Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit dokumentiert, dass es einen Fortschritt im Nachhaltigkeitsprozess bei Volkswagen gibt. Besonders vor dem Hintergrund der Wiederholung der “Meilensteine” des

¹⁶⁸ Vgl. Kapitel IV 2 „Struktur von Volkswagen und das Nachhaltigkeitsleitbild des Unternehmens“.

¹⁶⁹ Die AutoUni startet 2002 mit ihrer Wissens- und Lernplattform in fünf Kompetenzfeldern: Mobilität, Nachhaltigkeit, Führung, Dienstleistung und Gesundheit. Im September 2003 fand in Kooperation mit Skoda die erste Summer School in Prag statt, die als Pilotveranstaltung des Master-Studiengangs “Nachhaltige Mobilität” anzusehen ist. Das Thema “Nachhaltige Mobilität” lehnt sich an die strategische Ausrichtung des Konzerns an, individuelle Mobilität nachhaltig zu sichern. Dieser Studiengang zielt auf ein umfassendes Verständnis von Mobilität als Dienstleistung, für die Nachhaltigkeit im Sinne von Zukunftsfähigkeit als gesellschaftliches Leitbild von großer Bedeutung ist.

Nachhaltigkeitsengagements von Volkswagen, wäre eine Ausweitung der Berichterstattung zu den Konzernwerten und der Auftaktveranstaltung der AutoUni sinnvoll gewesen.

4.1.1.2.4 Themen und Projekte der Nachhaltigkeit bei Volkswagen

Der Volkswagen Umweltbericht 2001/2002 führt die strategischen Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung bei Volkswagen wie folgt auf:¹⁷⁰

- **Ökologie**
 - Innovative Umweltpolitik: konzernweite Umweltziele; Umweltmanagementsysteme; ökologische Produktinnovationen; transparente Umweltkommunikation; externe Kooperationen.
- **Soziales**
 - Flexibilisierung der Arbeitszeit: Vier-Tage-Woche; Zeit-Wertpapier; Pensionsfonds; Qualifizierung; Personal-Service-Agentur; Projekt „5000x5000“.
- **Ökonomie**
 - langfristige Unternehmenssicherung: Modulstrategie im Fahrzeugbau; effiziente Motorentechnologie; Leichtbau; Mobilitätsdienstleistungen.
 - Wirtschaftsförderung: Innovations-Campus; Wettbewerb promotion; Zuliefereransiedlung.

Diese Themennennung wurde durch weitere in den Volkswagen-Dokumenten vorzufindende Themen ergänzt. Anhand der Analyseergebnisse zu den Zielen von Volkswagen lässt sich bereits ein Orientierungsrahmen zu den Themen der Nachhaltigkeitskommunikation abstecken.

Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick über die kommunizierten Nachhaltigkeitsthemen:¹⁷¹

¹⁷⁰ Vgl. Volkswagen Umweltbericht 2001/2002: 10.

¹⁷¹ Für die Inhaltsanalyse wurden die oben genannten Kommunikationsmittel verwendet. Nicht alle Dokumente enthielten Themen zur Nachhaltigkeit. Auf einen

1) Ökologische Dimension der Nachhaltigkeit:

- 3 Liter Auto - erstes Serienauto der Welt mit einem Durchschnittsverbrauch von 3 Litern (Lupo 3L TDI),
- FSI-Technologie - sparsame und schadstoffarme Benzinmotoren mit Direkteinspritzung, ermöglichen dem Lupo FSI einen Verbrauch von 4,9 Litern auf 100 km,¹⁷²
- einheitliche Umweltstandards für den ganzen Konzern an allen Produktionsstandorten als Richtlinien für den Umweltschutz,
- Kraftstoffstrategie (Biodiesel, Erdgas, SunFuel, Wasserstoff und Brennstoffzelle),
- Recyclingstrategie und Wasserwirtschaft.

2) soziale Dimension der Nachhaltigkeit

- Gründung des Weltkonzernbetriebsrat als erstes Unternehmen der Automobilindustrie,
- "Erklärung zu den sozialen Rechten und industriellen Beziehungen",
- Arbeitszeitkonzept "Atmendes Unternehmen" (5000x5000 und die Vier-Tage Woche) als Reaktion auf Marktschwankungen und variierende Auslastungsgrade in der Automobilindustrie,
- Zeit-Wertpapier,
- Leitbild Workholder Value - Mitarbeiter fördern, Beschäftigung sichern, Humankapital nutzen,
- "AutoVision" zur Förderung von Unternehmensgründungen, Ansiedlung von Lieferanten und Qualifizierung von Arbeitssuchenden,
- AutoUni - Qualifikation von Führungskräften und der Fachelite des Volkswagen Konzerns,
- Belegschaftsspenden und Sponsoring und
- Gleichheit im Zugang zu individueller Mobilität.

dezidierten Quellenverweis wird dennoch an dieser Stelle verzichtet.

¹⁷² Im Sommer 2006 folgte zudem die Markteinführung des Polo BlueMotion mit einem Durchschnittsverbrauch von 3,9 Litern / 100 km.

3) Ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit

- Vorteile im Wettbewerb um das Investorenkapital,
- wirtschaftliche Entwicklung nach sozialen Konzernstandards,
- Dow Jones Sustainability Group Index - Indikator für die Wertentwicklung börsennotierter "Sustainability Leader" und
- effiziente Motorentechnologie und Leichtbau als Wettbewerbsfaktoren und als Maßnahmen zur langfristigen Unternehmenssicherung.

Deutlich wird in den Dokumenten von Volkswagen, dass das Unternehmen für sich eine Unternehmensphilosophie zur Nachhaltigkeit aufgestellt hat. Ein sehr gewichtiges Element darin ergibt sich aus dem Produktportfolio des Unternehmens: Als Automobilhersteller widmet sich Volkswagen der Erstellung der Bausteine einer nachhaltigen Mobilität. Nachhaltige Mobilität meint dabei für das Unternehmen: "eine umwelt- und ressourcenschonende Gestaltung unserer Automobilität." (p:news 5/2003: 4)¹⁷³

Die Dokumente lassen Aussagen zur Themenselektion und zum Umgang mit der Komplexität des Nachhaltigkeitsleitbildes vermissen. Hier lässt sich nur vermuten, dass die Themenselektion der Aktualität des Themas folgt.

Aus einem langfristigen Interesse sollte das Unternehmen nicht nur solche Themen aufgreifen, die es selbst für beachtenswert hält und die mit einer Zielerreichung in Verbindung stehen und damit positiv besetzt sind. Insbesondere für die Nachhaltigkeitskommunikation gilt es in die Zukunft zu agieren, dass bedeutet für die Unternehmenskommunikation auch das Aufzeigen noch nicht erreichter Ziele. Diesem Umstand trägt in der Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen lediglich der Umweltbericht Rechnung.

Zudem weisen die Volkswagen Dokumente keinerlei Aussagen zu

¹⁷³ Vgl. detaillierter IV 4.1.1.2.4 „Themen und Projekte der Nachhaltigkeit“.

Schwierigkeiten in der Umsetzung der Nachhaltigkeit auf. Auch die kritische Beurteilung des eigenen Nachhaltigkeitsengagements fehlt. Die Berücksichtigung sowohl der Darstellung von Schwierigkeiten als auch der Kritik am eigenen Handeln würde die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitskommunikation unterstreichen. Mit seiner Aufstellung von erreichten und bisher noch nicht erreichten Zielen geht bisher lediglich der Volkswagen-Umweltbericht ansatzweise in diese Richtung. Die Darstellung der Nachhaltigkeitsthemen ist in den Volkswagen Dokumenten weit gefächert. Dabei lässt sie eine Positionierung auf einige wenige Themen vermissen. Stattdessen unternimmt das Unternehmen den Versuch, möglichst viel seines weit gesteckten Engagements für eine Nachhaltige Entwicklung abzubilden. Dabei besteht die Gefahr einer mangelnden Profilierung des Unternehmens in der breiten Gesellschaft als nachhaltiges Unternehmen. Eine Verbindung mit nur einem Thema oder einiger weniger Themen ließe diese Positionierung zu.

Darüber hinaus erschwert eine starke Redundanz der Themennennung die Profilierung, da hier nicht immer die Entwicklungsschritte ersichtlich sind. Oft werden Themen nur aus einer anderen Blickrichtung betrachtet, ohne dabei einen tatsächlichen Neuigkeitswert zu generieren.

4.1.1.2.5 Nachhaltigkeit als Such- und Lernprozess

Anhand der Nachhaltigkeitshistorie von Volkswagen und anhand des Entwicklungspfad, den das Unternehmen von einem ersten Bekenntnis hin zum Leitbild Nachhaltige Entwicklung gegangen ist, wurde bereits deutlich gemacht, dass Nachhaltigkeit bei Volkswagen Teil eines Entwicklungsprozesses ist. Für Volkswagen bedeutet dies, dass die strategische Ausrichtung an der Nachhaltigkeit vor allem die Bereitschaft und Fähigkeit beinhaltet, hinzu zu lernen und sich selbst kritisch zu hinterfragen.¹⁷⁴ Das in 2002 verabschiedete Leitbild der

¹⁷⁴ "Wer Erreichtes laufend kritisch hinterfragt, erschließt sich Innovationspotentiale.

Nachhaltigen Entwicklung bei Volkswagen erscheint daher als logische Konsequenz.

“Nachhaltigkeit beschreibt in erster Linie einen Prozess. Zielkonflikte zwischen ökonomischer Rentabilität und Umweltschutz oder sozialer Gerechtigkeit lösen sich nicht durch guten Willen auf, man braucht eine Menge Kompetenz, um belastbare Lösungen zu entwickeln. Was nachhaltig ist und was nicht daher nie von vornherein feststeht, sondern muss stets aufs Neue ermittelt werden. Nachhaltigkeit beginnt mit Kommunikation. Und die setzt Offenheit, Dialogbereitschaft und Lernfähigkeit voraus. Ein jeder schaue über den eigenen Tellerrand! Soll heißen: Der Weg in eine lebenswerte Zukunft kann nur im fairen und offenen Diskurs gefunden werden.”¹⁷⁵

“Nachhaltigkeit hat Prozesscharakter. Über diesen Prozess müssen wir das Intelligenzpotential der Manager der Zukunft aktivieren. Nachhaltigkeitskonzepte beinhalten so unterschiedliche Begriffe wie Ökoeffizienz, Profitabilität, Investitionsfähigkeit, Freiheit für unternehmerisches Handeln, Gleichberechtigung, Teilhabe und Kundennutzen.” (Kopp 2001: 5)

Kommunikation als Informationsaustausch und der konstruktive Diskurs nehmen darin eine zentrale Stelle ein:

“Im Sinne eines kollektiven Such-, Lern- und Erfahrungsprozesses sollen zugleich konkrete Schritte der Umsetzung erarbeitet werden. Die Initiative fußt auf dem kontinuierlichen und weltweiten Dialog von Politik, Verbänden, Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Gruppen mit dem Ziel, einen möglichst breiten belastbaren Konsens für den Weg zu nachhaltiger Mobilität zu erreichen.” (p:news 5/2001: 7)

Ohne diesen Denkansatz gäbe es wohl kein “atmendendes Unternehmen”, kein Zeitwertpapier und kein Ein-Liter Auto.” (p:news 4/2002: 7)

¹⁷⁵ Vgl. www.volkswagen-umwelt.de, Beteiligungs-Gesellschaft. Volkswagen als Partner im Nachhaltigkeits-Dialog, eingesehen am: 10.02.2004.

4.1.2 Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsstrukturen

Die Kommunikationsstruktur nimmt Bezug auf die internen und externen Zielgruppen der Unternehmenskommunikation. Dabei ist neben der Betrachtung der externen Anspruchsgruppen und ihrer Bedeutung für Volkswagen auch die Analyse der internen Verflechtungen von großer Bedeutung.

Für die externen Kommunikationsstrukturen gilt es, im Kontext der Nachhaltigkeit zu untersuchen, ob weitere oder auch andere Anspruchsgruppen für Volkswagen relevant werden. Für die Abbildung der internen Kommunikationsstrukturen fällt der Blick zunächst auf die bisherigen Akteure der Nachhaltigkeit bei Volkswagen. Hier gilt es zu beobachten, wer sich für Nachhaltigkeit aus welchen Gründen engagiert und ob es eine gemeinsame Arbeit verschiedener Unternehmensbereiche gibt. Dabei ergeben sich auch Aussagen zu den Zuständigkeiten für Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation.

Die Kommunikationsstrukturen können anhand folgender Merkmale beschrieben werden:

- durch die Existenz von Gremien zur Nachhaltigkeit,
- durch die Existenz von Kooperationen mit externen Anspruchsgruppen zur Nachhaltigkeit und ihrer Ausgestaltung,
- durch die internen Schnittstellen zu Fragen der Nachhaltigkeit und zur Nachhaltigkeitskommunikation und
- durch die Existenz und Nutzung interner und externer Informationsquellen.

4.1.2.1 Gesellschaftliche Anspruchsgruppen von Volkswagen

Nach Auffassung von Dyllick (1984) versucht das Anspruchsgruppenkonzept *“die Beziehung zwischen Unternehmung und Umwelt durch die Augen der wichtigsten Anspruchsgruppen zu*

sehen.” (Dyllick 1984: 74)¹⁷⁶ Dyllick geht von einem “Modell der Unternehmung aus, das aus einer Vielzahl gegenseitiger Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen besteht. Jede dieser Austauschbeziehungen ist dabei durch einen Fluss von Leistungen und Gegenleistung gekennzeichnet.” (Dyllick 1984: 74) Dabei werden als Anspruchsgruppen (Stakeholder) diejenigen Personen oder Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens verstanden, “die einen Beitrag zu der Leistungserstellung der Unternehmung erbringen und die andererseits einen Anspruch an diese erheben.” (Dyllick 1984: 74.) Ein solcher Beitrag zur Leistungserstellung muss sich allerdings nicht allein im Handeln, sondern kann sich auch im Unterlassen zeigen. Denn auch die Duldung z.B. von Umweltbeeinträchtigung durch Anwohner kann als Leistung interpretiert werden, da sich die betroffenen Gruppen auch anders verhalten könnte. In den Mittelpunkt des unternehmenspolitischen Interesses rücken Anspruchsgruppen insbesondere dann, wenn sie das Unternehmen aktiv zum Gegenstand öffentlicher Thematisierung erheben. Dieser Fall tritt u.U. ein, wenn aus der Sicht der jeweiligen Anspruchsgruppe die Balance zwischen den von ihr in das Verhältnis zum Unternehmen eingebrachten Leistungen und den vom Unternehmen erwarteten Gegenleistungen erheblich gestört ist. Das Prinzip der Leistungen und Gegenleistungen stellt sich in Anlehnung an Dyllick (1984) beispielhaft wie folgt dar:

- Der Arbeitnehmer stellt seine Arbeitskraft und seine Fähigkeit dem Unternehmen zur Verfügung und erhält dafür als Gegenleistung soziale Sicherheit und Einkommen.
- Der Fremdkapitalgeber bringt sein Kapital in das Unternehmen ein und erhält als Gegenleistung eine sichere Kapitalanlage und eine befriedigende Verzinsung
- Die Lieferanten garantieren eine termingerechte Lieferung ihrer Produkte und das Unternehmen sichert ihnen im Gegenzug stabile Liefermöglichkeiten und gute Konditionen zu.

¹⁷⁶ Der Text ist auch im Original kursiv gedruckt.

- Die Leistung der Kunden besteht im Kauf der Produkte des Unternehmens und die entsprechende Gegenleistung ist das Angebot von Marktleistungen zu günstigen Preisen sowie die qualitative und quantitative Befriedigung.

Basierend auf den Aussagen von Dyllick zu den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen von Unternehmen ergeben sich für Volkswagen folgende potentielle Anspruchsgruppen:

NGOs - Geschäftspartner - (potentielle) Kunden - Wettbewerb -
Händler - Konzernmarken - **VOLKSWAGEN** - Lieferanten - Politik -
Medien - Fremdkapitalgeber - Versicherungen - Mitarbeiter -
Gewerkschaften - Analysten - Eigentümer - Aktionäre - Anwohner -
Verwaltung - Forschung und Lehre

Abbildung: Potentielle Anspruchsgruppen von Volkswagen

Quelle: eigene.

Anders als erwartet, geben die Dokumente von Volkswagen nur ungenügende Aussagen zu den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Lediglich zwei der untersuchten Dokumente verweisen auf das gesellschaftliche Beziehungsgeflecht, in dem das Unternehmen steht. So verweist der politische Newsletter "p:news" auf die Zielgruppen Politik, Verbände und Multiplikatoren in Wirtschaft, Wissenschaft und Medien. Der Umweltbericht 2003/2004 stellt anhand eines Schaubildes die Anspruchsgruppen von Unternehmen vor (Volkswagen Umweltbericht 2003/2004: 9.):

- Medien, NGOs, Forschung und Lehre, Verwaltung, Politik, Anwohner, Eigentümer, Aktionäre, Versicherungen, Geschäftspartner, Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Mitarbeiter, Händler, Wettbewerber und (potentielle) Kunden.

Weder aus dem Umweltbericht 2003/2004 noch aus den anderen

Dokumenten lässt sich abschließend klären, ob diese gesellschaftlichen Anspruchsgruppen von Volkswagen auch die Kommunikationszielgruppen des Unternehmens sind. Hier kann nur vermutet werden, dass nicht alle Anspruchsgruppen Kommunikationszielgruppen sind bzw. dass nicht alle Anspruchsgruppen auch Interesse an dieser Thematik haben. Erst die Experteninterviews können hier Klärung bringen, wer Zielgruppe der Nachhaltigkeitskommunikation sein soll oder bereits ist.

4.1.2.2 Unternehmensexterne Kommunikationsstrukturen (Zielgruppen)

Die Dokumente lassen lediglich Rückschlüsse auf die unternehmensexternen Kommunikationsstrukturen wie Wirtschaftszusammenschlüsse, Verbände, NGOs und Kooperationspartnern auf politischer Ebene zu.

Anschaulich wird dies durch das Leitmotiv, dass sich durch den Volkswagen-Umweltbericht 2003/2004 zieht und die "Sustainability-Partner von Volkswagen" vorstellt. Vorgestellt werden terre des hommes, Choren Industries, das Institut für Markt- und Umweltforschung (imug), die chinesische Umweltbehörde SEPA (State Environmental Protection Administration), eine Kundin, Shell International London, Robert Bosch GmbH Stuttgart, Allianz Gruppe Nachhaltigkeitsbüro, TransFair e.v. und econsense. Diese "Sustainability-Partner von Volkswagen" bilden einen anschaulichen Querschnitt durch die zuvor im Leitbild benannten Kooperationen und Unternehmenszusammenschlüsse, an denen Volkswagen mitarbeitet.

Die Volkswagen-Dokumente führen als wichtigste und langfristigste Kooperation die Zusammenarbeit mit dem Naturschutzbund Deutschland (Nabu) an. In der nunmehr dreijährigen Zusammenarbeit wurden gemeinsame Spritspartrainings im Rahmen der Nabu Kampagne "Umschalten - ganz einfach Sprit sparen" durchgeführt und

gemeinsamer Strategien zur nachhaltigen Mobilität und dem Schutz der Umwelt entwickelt.¹⁷⁷ Die Zusammenarbeit von Volkswagen und Nabu ist auch ein Anspruchsgruppen-Dialog.

Als weitere Kooperationen führen die Dokumente eine Zusammenarbeit mit dem Öko-Institut im Rahmen des Projektes Öko Top Ten an, in der es um die Marktpositionierung ökologischer Produkte ging. Der Lupo 3L TDI von Volkswagen wurde in der Testphase dieses vom Bundesumweltministeriums geförderten Projektes als eines der ersten Produkte aufgenommen.

Die Dokumente lassen keine Rückschlüsse auf die Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehungen zu den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu und geben keinerlei Antworten zu den Reaktionen der Zielgruppen auf die Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen. Beide Punkte gilt es in den Interviews zu fragen.

4.1.2.3 Unternehmensinterne Kommunikationsstrukturen

Die grundsätzlichen Richtlinien, denen die Nachhaltige Entwicklung von Volkswagen folgt, koordiniert der geschäftsbereichsübergreifende Steuer- und Arbeitskreis Nachhaltigkeit, den lediglich der Umweltbericht 2003/2004 erwähnt (Volkswagen Umweltbericht 2003/2004: 14). Er besteht aus Vertretern der Bereiche Regierungsbeziehungen, Umwelt (Produkt und Produktion), Personalwesen, Finanzen, Kommunikation und Rechtswesen. Konkrete Aufgabe des Steuer- und Arbeitskreises Nachhaltigkeit war unter anderem die Vorbereitung der Konzernaktivitäten zum Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung in Südafrika. Zur besseren Vernetzung und Steuerung seiner weltweiten Aktivitäten im Umweltschutz hat Volkswagen den Konzernsteuerkreis-Umwelt (KSK-U) eingerichtet. Dieser entwickelt bzw. stimmt Konzern-

¹⁷⁷ Der Kooperationspartner Nabu berät Volkswagen seit 2004 in Fragen einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung. Dabei geht es inhaltlich um ökologische Anforderungen an Antriebs- und Kraftstoffstrategien ebenso wie um Recyclingkonzepte und ein innovatives Verkehrsmanagement.

und Marktstrategien sowie Ziele und Maßnahmen mit den regionalen Möglichkeiten ab. Er wird in seiner Arbeit durch den Umweltmarkenausschuss (UMA) unterstützt.

“Eine der unternehmerischen Chancen, zugleich aber auch eine der Schwierigkeiten beim Thema Nachhaltigkeit ist, dass hier mehr oder weniger alle Bereiche des Unternehmens - vom Umweltmanagement über die Personalabteilung und das Finanzcontrolling bis zum Betriebsrat - betroffen und angesprochen sind. Wichtig ist es daher vor allem, im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis, ein gemeinsames Leitbild zu entwickeln. Nachhaltigkeit ist also keine segmentierte Aufgabe der Umwelt-Abteilung, sondern ein strategisches Unternehmensziel mit Querschnittsfunktion. Nicht zu unterschätzen sind vor diesem Hintergrund die unternehmensinternen Auswirkungen der Beschäftigung mit dem Thema. Denn: Die Einbindung verschiedenster Abteilungen und Bereiche in ein Management von Nachhaltigkeitsthemen schärft das Verständnis für die komplexen Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens selbst und hilft dabei, das bisweilen nicht nur in Ansätzen vorhandene Sparten- oder Abteilungsdenken zu überwinden.” (Kopp 2000: 9)

Als ein weiteres Gremium weisen die Dokumente den breit angelegten Redaktionskreis zur Konzeption und Erstellung des Umweltberichtes aus. Ihm gehören die Bereiche Regierungsbeziehungen, Umwelt, Personalwesen, Marketing, Kommunikation, Rechtswesen, Vertrieb und der Betriebsrat an. Der Redaktionskreis wird unterstützt von verschiedenen Projektgruppen, Arbeitsgruppen zu Nachhaltigkeit und Soziales und den Fachverantwortlichen für Einzelthemen. Das Projektteam “Umweltkommunikation und Umweltstrategie” übernimmt die Aufgabe der Projektleitung. Es koordiniert die einzelnen Teilschritte der Berichterstellung und dient allen Beteiligten als Ansprechpartner für die Umweltberichterstattung. Darüber hinaus werden in diesem Team auch die Aktivitäten des Internetauftrittes von Volkswagen Umwelt

koordiniert.¹⁷⁸

Über ein umfangreiches Netzwerk arbeitet zudem das Team des Umweltradar mit verschiedenen Abteilungen aller Marken des Volkswagen-Konzerns und externen Partnern zusammen, erstellt interne Informationsdienste und führt für die einzelnen Marken und Standorte von Volkswagen Workshops und Strategieberatungen durch (Volkswagen Umweltbericht 1999/2000: 14).

Die Koordination und die strategische Beratung übernehmen der Bereich "Regierungsbeziehungen" und der Bereich "Umwelt und Arbeitsschutz". Koordination und Beratung bedeuten, dass die Nachhaltigkeitsziele von Volkswagen gemeinsam mit den jeweiligen Fachabteilungen erörtert und in die Unternehmensprozesse und -projekte integriert werden.

Die Angaben zu den internen Gremien können als Zeichen von Transparenz gewertet werden. Sie verweisen zudem auf die weit angelegte Einbindung zahlreicher Akteure von Volkswagen in die Umsetzung der Nachhaltigkeit. Damit wird auch der Hinweis erteilt, dass Nachhaltigkeit bei Volkswagen eine interne Querschnittsorientierung aufweist und nicht Aufgabe nur einer Abteilung ist. Zwar ist die Federführung in Sachen Nachhaltigkeit an zahlreichen Stellen abzulesen, aber auch der Notwendigkeit der breiten Akteursbasis und der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit wird hier Rechnung getragen.

Weitere Aussagen zu den Gremien waren, außer in den

¹⁷⁸ Die Umweltberichte ab 1999 enthalten jeweils ein detailliertes Impressum, das alle Ansprechpartner im Unternehmen aufführt. Hier findet sich an erster Stelle der Hinweis auf den Bereich "Umweltkommunikation und Berichterstattung", der für allgemeine Fragen zum Umweltschutz und zum Umweltbericht Ansprechpartner ist. Die anderen Bereiche des Unternehmens, wie die Bereiche Regierungsbeziehungen und Kommunikation werden als Ansprechpartner für Fachfragen genannt. Als verantwortlicher Herausgeber des Umweltberichtes ist der Bereich Umwelt genannt. Überraschend ist hier, dass es sich nicht um ein Produkt des Bereiches Kommunikation handelt, sondern dass hier ein Fachbereich als Herausgeber eines Dokumentes auftritt.

Umweltberichten und z.T. in den “p:news”, nicht zu finden. Auch Aussagen zu den internen Verflechtungen und der Zusammenarbeit an Projekten der Nachhaltigkeit ließen die Dokumente vermissen.

4.1.2.4 Zuständigkeiten für Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen

Die analysierten Dokumente verweisen auf zwei Hauptakteure der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen, die in Kontakt mit weiteren Bereichen stehen. Sowohl der Bereich “Umwelt und Arbeitsschutz/ Umweltstrategie” als auch der Bereich “Regierungsbeziehungen” weisen in den von ihnen herausgegebenen Dokumenten eine überdurchschnittlich hohe Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsthematik auf. Für den Bereich Regierungsbeziehungen tritt dazu noch die Beschäftigung mit der Thematik “CSR” hinzu. In der sich anschließenden Experteninterviewanalyse gilt es, aber auch der Frage nachzugehen, was die Beweggründe für dieses Kommunikationsengagement sind und welche weiteren Bereiche bei Volkswagen schon in die Nachhaltigkeitskommunikation eingebunden sind oder gerne eingebunden wären.

Nach Aussage des Bereiches in seinem Intranet-Auftritt versteht sich der Bereich als Dienstleister in Sachen Beratung und Kommunikation nach innen und außen. Gegenüber Politik, Verwaltung, Verbänden und Nicht-Regierungsorganisationen spielt der Konzernbereich die Rolle eines Katalysators und Mediators. Die wesentliche Aufgabe besteht in der frühest möglichen Beteiligung an legislativen und administrativen Entscheidungsprozessen. Da sich Volkswagen als sozial verantwortliches Unternehmen sieht, gibt der Bereich Regierungsbeziehungen auch Impulse für gesellschaftspolitische Reformen im Sinne einer nachhaltigen Industrie-, Verkehrs- oder Sozialpolitik in Europa. Hinzu kommt der sehr wichtige Dialog mit den Gruppen in der Gesellschaft.

Folgende Dokumente des Bereichs Regierungsbeziehungen konnten als Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation identifiziert werden:

- der politische Newsletter “p:news”,
- verschiedene Reden und Vorträge insbesondere zum Thema CSR,
- Broschüre zum “Global Compact”,
- Broschüre zum „Jahr der Menschen mit Behinderungen“,
- und Beiträge zu Foren wie econsense, CSR Europe und zum WBCSD als Unternehmenszusammenschlüsse und Diskussionsplattformen für Volkswagen.

Folgende Dokumente des Bereiches Umweltstrategie konnten als Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation identifiziert werden:

- der im zweijährigen Turnus erscheinende Umweltbericht,
- Standorterklärungen in Ansätzen,
- Unterlagen zum Workshop Priorität A für Lieferanten,
- die Umwelthomepage unter www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de,
- die einmalige Homepage anlässlich des WSSD www.volkswagen-in-johannesburg.de,
- und für die interne Nachhaltigkeitskommunikation der “Umweltbrief”, der “Environmental Newsletter”, zahlreiche “Monitoring Reports” und die Datenbank Euris.

Maßgebende Kommunikatoren des Unternehmens sind die Bereiche, deren gesellschaftliche Anspruchsgruppen bis dato das größte Interesse zeigen oder den größten Druck ausüben:¹⁷⁹ „Regierungsbeziehungen“ und „Umwelt und Arbeitsschutz“. Der Bereich „Regierungsbeziehungen“ versteht sich vor allem als Dienstleister in

¹⁷⁹ Für den Bereich Investor Relations gewinnt das Thema Nachhaltigkeit aufgrund des Interesses von Seiten von Analysten und Investoren zunehmend an Bedeutung.

Sachen Beratung und Kommunikation. Mit den Lesern des Newsletters "p:news" beabsichtigt der Bereich gemeinsam Herausforderungen in Sachen Nachhaltigkeit anzunehmen und intelligente Lösungen zu erarbeiten.

4.1.2.5 Interne und externe Quellen zur Information über Nachhaltigkeit

Monatliche Informationsdienste und Studien dienen den internen Anspruchsgruppen als Informationsquellen über aktuelle Entwicklungen zum Thema Umwelt, Verkehr und Nachhaltigkeit in Politik, Wissenschaft und Gesellschaft. Hierzu zählen der monatlich erscheinende "Umweltbrief", der alle zwei Monate erscheinende "environment newsletter", die "Monitoring Reports" sowie Studien zu verschiedenen unternehmensrelevanten Themen und die interne Datenbank "euris".

Die externe Kommunikation zu Nachhaltigkeitsthemen erfolgt zielgruppenspezifisch durch verschiedene Instrumente: den Umweltbericht, die Broschüre zum "Global Compact", das Internetportal www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de und die verschiedenen Diskussionsveranstaltungen. Der Newsletter "p:news" wendet sich in erster Linie an externe Anspruchsgruppen des Unternehmens und versorgt darüber hinaus nur eine kleine interne Gruppe mit Neuigkeiten.

Über ein umfangreiches Netzwerk arbeitet das Team des Umweltradars mit verschiedenen Abteilungen aller Marken des Volkswagen Konzerns und zahlreichen externen Partnern zusammen, erstellt interne Informationsdienste und führt für die einzelnen Marken und Standorte von Volkswagen Workshops und Strategieberatungen durch (Volkswagen Umweltbericht 1999/2000: 14).

Der Umweltbericht und die Umwelthomepage dienen sowohl intern bei Volkswagen als auch extern bei den Anspruchsgruppen des

Unternehmens, als geeignete Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation.

Als schwierig zu beurteilen sind die in den Dokumenten nicht klar ersichtlichen Zuständigkeiten für die Nachhaltigkeitskommunikation. So werden zwar Verantwortliche für den Umweltschutz, für Personalangelegenheiten und für die Kommunikation genannt, allerdings enthalten die Dokumente keinen Hinweis auf Ansprechpartner für Fragen zur Nachhaltigkeitsstrategie oder grundsätzlich zum Nachhaltigkeitsengagement. Hier mangelt es an Transparenz, die insbesondere die interne Kommunikation zur Nachhaltigkeit erschwert.

4.1.3 Zusammenfassung - Wesentliche Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Die untersuchten Dokumente deuten auf eine Ernsthaftigkeit der sozialen und ökologischen Verantwortung hin und verweisen darauf, dass Volkswagen bestrebt ist, sein Nachhaltigkeitsengagement weiter voranzutreiben. Für Volkswagen ist die Übernahme gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung zudem nicht neu, sondern hat eine lange Tradition. Neu ist für das Unternehmen hingegen die Verbindung der drei Säulen und das Spannungsfeld, das sich durch die der Nachhaltigkeit immanenten Zielkonflikte ergibt und in dem alle Entscheidungen zu treffen sind. Die interne Nachhaltigkeitsdebatte hat dabei gegenwärtig die Aufgabe, zu einer Orientierung beizutragen.

Als Kernelemente lassen sich folgende Aussagen zum Nachhaltigkeitsengagement festhalten:

Das Nachhaltigkeitsengagement zeichnet sich ab in den vier Elementen: Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, ressourcenschonendes und emissions-minderndes Wirtschaften, Entwicklung und Herstellung innovativer Technologien sowie

Unternehmenskommunikation über und für Nachhaltigkeit.

Bei Volkswagen stehen die drei Säulen der Nachhaltigkeit noch nebeneinander. Es gibt kein Projekt, das alle drei Säulen integriert.

Volkswagen ist als Unternehmen nachhaltigkeitsexponiert - in sozialer, ökologischer und ökonomischer Hinsicht. Durch Produktion und Produkt kommt es zur Beanspruchung natürlicher Ressourcen durch den Automobilhersteller. Als bedeutendes Wirtschaftsunternehmen hat der wirtschaftliche Erfolg auch immer eine gesellschaftliche Relevanz. Volkswagen muss daher seine Zukunftsfähigkeit unter Beweis stellen und sein ökologisches und gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein demonstrieren.

Die wesentlichen Aussagen zur Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens sind:

Volkswagen verfügt bisher über Ansätze einer Nachhaltigkeitskommunikation. Der politische Newsletter "p:news", die Broschüre zum "Global Compact", die Umweltberichte und die Umwelthomepage im Internet lassen sich als Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation bewerten. Die internen Instrumente "Umweltbrief", "Environmental Newsletter" und "Monitoring Reports" sind ebenfalls Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation.

Nachhaltigkeitskommunikation ist Ausdruck der Übernahme gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung der Unternehmen. Sie belegt und dokumentiert das ökologische, soziale und wirtschaftliche Engagement von Unternehmen gegenüber seinen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen.

Eine glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation schließt sich an ein Nachhaltigkeitsengagement an. Eine mangelnde Nachhaltigkeitskommunikation ist jedoch nicht unbedingt ein Beleg für ein mangelndes Nachhaltigkeitsengagement. Die Dokumente von

Volkswagen enthalten Bekenntnisse des Unternehmens zur Nachhaltigkeit schon zu einem Zeitpunkt vor der Formulierung des Leitbildes.

Gesellschaftliche Anspruchsgruppen üben auch auf dieses Unternehmen Druck aus, mehr gesellschaftliche und ökologische Verantwortung zu übernehmen.

Nachhaltigkeitskommunikation kann entsprechend als Ausdruck der Verantwortungsübernahme gewertet werden. Bereiche, die mit Forderungen ihrer Anspruchsgruppen nach mehr Transparenz und Offenheit unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements konfrontiert werden, insistieren auf einer Nachhaltigkeitskommunikation, bei Volkswagen sind dies z.B. der Bereich Investor Relations und das Personalwesen von Volkswagen. Der Grad des Anspruchs der Anspruchsgruppen verweist auch auf den Grad der Einschätzung der strategischen Bedeutsamkeit des Themas für die Zukunftssicherung des Unternehmens.

Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen dient nicht der Popularisierung des Nachhaltigkeitsleitbildes. Dies sieht Volkswagen nicht als seine Aufgabe an.

Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen dient vornehmlich dem Eigenzweck nämlich dem Erhalt der License-to-operate und damit der Zukunftssicherung sowie der Abwehr von Schäden. Für Volkswagen konnte nur an einer Stelle ein Beitrag zur Popularisierung von Nachhaltigkeit nachgewiesen werden, der aber eher als Nebeneffekt verstanden werden kann. So werden in der Kommunikation des Unternehmens mit seinen Lieferanten die Inhalte der Nachhaltigkeit vermittelt und es erfolgt eine Beratung und Aufklärung der Lieferanten in Workshops und Veranstaltungen. Für weitere gesellschaftliche Anspruchsgruppen konnte dieser Popularisierungseffekt nicht nachgewiesen werden. Zwar ist Nachhaltigkeit seit Kurzem auch ein Konzernleitwert, allerdings können hier noch keine Aussagen hinsichtlich der Popularisierung bei den

Mitarbeitern und Führungskräften getroffen werden.

Die Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen befindet sich, wie auch der gesellschaftliche Dialog, noch im Expertendiskurs. Es kann sogar von einer Expertenisolation gesprochen werden. Die Unternehmenssituation erscheint dabei wie ein Abbild des gesellschaftlichen Dialoges zur Nachhaltigkeit als Expertendiskurs. Hier stagniert gegenwärtig die Nachhaltigkeitskommunikation. Sie erstickt in der Definitionsauswahl und dem Versuch, eine Strategiefestlegung zu erreichen. Weitere wichtige gesellschaftliche Gruppen oder Unternehmensbereiche werden gegenwärtig nicht erreicht.

Nachhaltigkeitskommunikation ist das wichtigste Instrument im Such- und Lernprozess der Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeitskommunikation sollte glaubwürdig, ehrlich, transparent, offen, zielgruppengerecht, langfristig, themen- und projektzentriert (auch i.S. einer Positionierung) und verständlich sein, um als ein adäquates Mittel die bereits erbrachten Leistungen und auch die Ziele für die Umsetzung des Leitbildes Nachhaltige Entwicklung zu den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu transportieren.

Nachhaltigkeitskommunikation ist immer auch Kommunikation für Nachhaltigkeit und damit proaktiv und motivational besetzt.

Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen ist mehr als Nachhaltigkeitsberichterstattung und Weiterführung von Umweltkommunikation. Sie muss sowohl nach intern als auch nach extern agieren. Gerade nach intern kommt ihr dabei die Aufgabe der Information, Motivation und Sensibilisierung der Mitarbeiter für Nachhaltigkeit zu. Um das Nachhaltigkeitsengagement mitzusteuern, sollte Nachhaltigkeitskommunikation bereits im Produktentwicklungsprozess (PEP) mit eingebunden werden.

Nachhaltigkeit ist bei Volkswagen ein Thema der indirekten Bereiche. Die Bereiche Einkauf und Beschaffung, Produktion, Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Marketing greifen das Thema bisher ungenügend auf.

Zusammenfassend lassen sich folgende Lücken in der bisherigen Thematisierung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Dokumenten von Volkswagen feststellen:

- Sie ist zu stark einseitig nach extern gerichtet.
- Die Möglichkeiten der internen Kommunikation werden nur unzureichend genutzt.
- Die bisherige interne Kommunikation wendet sich ausschließlich an die bereits in die Nachhaltigkeit involvierten Mitarbeiter des Unternehmens. Die Masse der Mitarbeiter zählt nicht zur Zielgruppe der Kommunikationsmaßnahmen.
- Es fehlt eine Zielausrichtung.
- Es herrscht eine zu starke Redundanz in der Themennennung.
- Die Ansprüche des Unternehmens an sein Nachhaltigkeitsengagement werden nicht thematisiert.
- Es fehlt eine kritische Beurteilung des eigenen Nachhaltigkeitsengagements.
- Die Nachhaltigkeitskommunikation bildet sich ab, als eine an die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen Politik, Verbände und kritische Umweltschutzorganisationen gerichtete Kommunikation. Den Anspruch über die Medien an die breite Öffentlichkeit heranzutreten, erfüllt diese Kommunikation nicht.
- Die auffällig häufige Erwähnung der Aktivitäten des Unternehmens in Verbänden und Initiativen erweckt den Anschein eines Schutzschildes, das das Unternehmen vor sich her trägt.

Nicht alle Fragen ließen sich anhand der Dokumentenanalyse beantworten, und weitere haben sich erst durch die Dokumentenanalyse ergeben. Als Basis für die Interviews werden diese

Fragen daher mit zu Grunde gelegt:

- Welche Nachhaltigkeitsziele verfolgt das Unternehmen? Wie gestaltet sich das bisherige und gegenwärtige Nachhaltigkeitsengagement aus Sicht der Experten?
- Wie groß ist der Durchdringungsgrad der Nachhaltigkeitsbekenntnisse und des Nachhaltigkeitsengagements im Unternehmen?
- Können die Statements und Ziele des Unternehmens, wie sie in der Dokumentenanalyse auftauchen, von den Experten so bestätigt werden?

4.2 Ergebnisse der Befragung

Im Zeitraum von November 2003 bis Januar 2004 wurden 28 Vertreter der Volkswagen AG zu ihren Erfahrungen mit der kommunikativen Umsetzung des Leitbildes "Nachhaltigkeit" befragt. Die Befragung fand als teilstandardisiertes Leitfadeninterview statt.

4.2.1 Unternehmenspolitik und Nachhaltigkeit

Anders als die Dokumentenanalyse bieten die Experteninterviews die Möglichkeit, Meinungen und Einstellungen abzufragen und Aussagen der Dokumente zu hinterfragen und gegebenenfalls zu ergänzen. So dienen die Ergebnisse der Dokumentenanalyse den Interviews als Basis. Es wurde gezeigt, dass die Dokumente von Volkswagen Aussagen zum Nachhaltigkeitsleitbild und zur Nachhaltigkeitsstrategie und ihren Zielen enthalten. Diese Aussagen gilt es, im Folgenden den Aussagen der Experteninterviews gegenüber zu stellen, um so zu überprüfen, inwieweit diese Anwendung in der Praxis finden.

Dieses Kapitel dient dazu aufzuzeigen, ob das in den Dokumenten fixierte Nachhaltigkeitsengagement den Experten so gegenwärtig ist,

dass eine entsprechende Kontinuität zwischen Dokumenten und Aussagen der Unternehmensexperten besteht. Daher war es von Bedeutung, ob die Experten Belege für die Nachhaltigkeitsperformance, einschließlich ihrer Gründe sowie für die Nachhaltigkeitsphilosophie von Volkswagen nannten. Die Existenz von Nachhaltigkeitsperformance und Nachhaltigkeitsphilosophie kann dabei auch als das potentielle Fundament einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitskommunikation gesehen werden. Dabei gilt es, auch Kritikpunkte und Anregungen hinsichtlich einer zukünftigen Ausgestaltung dieser Performance aufzuzeigen.

4.2.1.1 Gründe für eine unternehmerische Nachhaltigkeitsperformance

Stellt man die in der Dokumentenanalyse konstatierten Gründe für ein nachhaltiges Engagement von Unternehmen denen der Interviewanalyse gegenüber, so ergibt sich eine Deckungsgleichheit in zwei Fällen:

- 1) "Soziale und ökologische Verantwortung sichert wirtschaftlichen Erfolg für die Zukunft" und
- 2) "Reaktion auf Ansprüche gesellschaftlicher Gruppen".

Aus Sicht der Experten dominieren folgende Gründe beim unternehmerischen Engagement für Nachhaltigkeit:



Abbildung 2: Gründe für eine unternehmerische Nachhaltigkeitsperformance

Quelle: Eigene

21 von 28 Befragten sehen in der strategischen Umsetzung der Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen einen potentiellen Garanten, um Zukunftssicherung zu betreiben. Strategien bedürfen dazu nicht einer kurzfristigen oder mittelfristigen Reaktion auf das Leitbild der Nachhaltigkeit, sondern müssen langfristig und umfassend in das Unternehmen integriert werden. Dies belegt das folgende Zitat:

”Das müssen sie. Wenn Unternehmen ihre Verantwortung nicht nur im direkten Umfeld von Produktionsstätten, sondern auch als Teil der Wirtschaft verstehen, dann ist das eine Pflicht. Wirtschaft funktioniert nicht nur heute und nicht nur morgen, sondern muss auch für die Zukunft gesichert sein.” (IZ I2)

Den Aspekt der Zukunftssicherung betont auch der folgende Unternehmensvertreter. Zudem verweist er auch auf die dem Nachhaltigkeitsleitbild immanenten Zielkonflikte:

”Wegen der Zukunftssicherung sollten sich Unternehmen für Nachhaltigkeit engagieren und da kommt ja immer die Langfristigkeit mit rein. Nachhaltigkeit ist ja per se langfristig angelegt und wenn man an die Unternehmensziele denkt und an die langfristige

Unternehmenssicherung, ergeben sich hier viele Schnittmengen. Sicher ist, dass dort, wo das Thema Nachhaltigkeit als Ziel auf langfristige Unternehmensziele trifft, wo es Zielkonflikte gibt, sicher auch mal die kurz- und mittelfristigen Unternehmensziele relevant sind. Legitimitätserhalt oder wenn man jetzt mal Shareholder Value etwas enger fasst oder auch auf den tagesaktuellen Kurs guckt, da überschneidet sich das." (CH I1 und CH I2)

Zum Aspekt der Zukunftssicherung zählen die Unternehmensvertreter auch den Aspekt der unternehmerischen Legitimation und sehen die Zukunftssicherung grundsätzlich als eine Frage der Intelligenz. Nachhaltiges Engagement sichert entsprechend die Überlebensfähigkeit des Unternehmens.

Neben der Zukunftssicherung überwog die Begründung "Reaktion auf Stakeholderbedürfnisse" als Ausdruck des "Erhalts der gesellschaftlichen Akzeptanz" in den Interviews.

"Der Druck kommt von außen. Ich glaube, dass intern der Bedarf nicht unbedingt so groß ist. Der Bedarf ist weniger von innen heraus, dass Leute sagen, da müssen wir uns nachhaltig verhalten, sondern es kommt mehr von draußen. Aus der Finanzwelt und aus der Fachwelt, die das Thema entdecken." (CS I2 und CS I3)

Die Verantwortungsübernahme durch Unternehmen präzisiert diese Aussage:

"Gleichzeitig können wir durch eigenes Verhalten natürlich auch dazu beitragen - denn transnationale Unternehmen wie Volkswagen stellen natürlich auch einen Gestaltungs- und Verantwortungsraum dar - darum sollten sie das tun. D.h. eben nicht nur vordergründig auf Wettbewerbspositionen zu gucken, sondern sich auch zu überlegen, was in 20 oder 30 Jahren passiert." (HW I7)

Diese Aussage verweist weiter auf das Dilemma, in dem sich

Unternehmen befinden: Sie müssen auf Stakeholderbedürfnisse reagieren, um Schäden vom Unternehmen abzuwenden. Diese Reaktion kann ihren Ausdruck in der Bereitstellung bestimmter Produkte finden, die der Markt fordert und die für das Unternehmen zusätzliche Kosten verursachen, die allerdings der Markt resp. die Kunden nicht bereit sind mitzutragen.

"Umwelt interessiert keinen, aber sie dürfen keinen Fehler machen. Das ist ein Knock-out Faktor. Der Kunde kauft aus Umweltgründen kein Auto, aber wenn sie in die Presse kommen als Umweltsünder, dann haben sie ein Problem. Das kann man sich nicht leisten." (BG I5)

Nachhaltiges Agieren dient der Abwehr von Schäden am Unternehmen. Damit ist Nachhaltigkeit immer auch wohlverstandenes Eigeninteresse. Als ein weiterer Grund über die in der Dokumentenanalyse hinaus erwähnten Begründung, wurde in den Interviews das Motiv der Exponiertheit genannt.

"VW ist ein Unternehmen, das häufig der größte Arbeitgeber am Standort ist. Wenn VW keine Arbeitsplätze zur Verfügung stellt, dann wird das so schnell auch niemand anders tun können. D.h. die soziale und auch die ökologische Verantwortung ist relativ hoch, denn durch die Produktion der Autos werden Umweltbelastungen erzeugt und durch die Autos selber werden auch Umweltbelastungen erzeugt. Das ist also eine Branche, die in relativ hohem Maße aufgerufen ist, für die Nachhaltigkeit in ihrem Umfeld zu sorgen." (CF I4)

Die Aussagen zu den Gründen des Nachhaltigkeitsengagements, insbesondere zur Langfristigkeit und Querschnittsorientierung stehen auch in Korrelation zu den vermuteten theoretisch verorteten Merkmalen der Nachhaltigkeitskommunikation, welche später genauer betrachtet werden..

4.2.1.2 Wissensstand zur Nachhaltigkeit

Fragen nach Definitionen der Nachhaltigkeit auch im spezifischen Kontext von Volkswagen und Fragen zum bisherigen und gegenwärtigen Nachhaltigkeitsengagement zeigen den Wissensstand der Nachhaltigkeitsakteure bei Volkswagen auf. Damit verweisen die Ergebnisse auch auf den Durchdringungsgrad der Nachhaltigkeitsbekenntnisse und des Nachhaltigkeitsengagements im Unternehmen. Es wird daher den Fragen nachgegangen werden, ob die identifizierten Akteure der Nachhaltigkeit bei Volkswagen darüber Kenntnisse besitzen oder ob sich Nachhaltigkeit als Begriffsterminologie und als integratives, ganzheitliches Konzept bisher nur in Vorstandskreisen resp. Fachkreisen bewegt.

Die Erkenntnisse der Fragen nach dem Wissen über Nachhaltigkeit und der Umsetzung dieses Wissens in der Unternehmenskultur, lassen auch den Grad der Involviertheit in den Gegenstandsbereich Nachhaltigkeit und den Stellenwert erkennen, den die Unternehmensvertreter dem Leitbild beimessen.

Befragt nach dem Umfang der Beschäftigung mit Themen und Projekten zur Nachhaltigkeit, gaben drei Personen an, dass der Umfang lediglich unter fünf Prozent ihrer Tätigkeit ausmacht. Bei drei Personen beträgt das Ausmaß fünf bis zehn Prozent und bei vier Personen liegt der Anteil bei zehn bis zwanzig Prozent. Die Mehrheit, nämlich 17 Personen, sehen das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung als einen gewichtigen Bestandteil ihrer Arbeit an, der mehr als zwanzig Prozent ausmacht.

Es kann davon ausgegangen werden, dass für die Beurteilung der Notwendigkeit einer strategischen Unternehmensausrichtung auf Nachhaltigkeit der Wissensstand der Befragten und damit ihr grundsätzliches Verständnis von Nachhaltigkeit von entscheidender Bedeutung ist, da ansonsten eine für diesen Kontext nicht adäquate Fähigkeit zur Beurteilung der Bedeutung von Nachhaltigkeitskommunikation unterstellt werden müsste.

Ob diese quantitative Involviertheit in der Thematik der Nachhaltigkeit auch ihren Ausdruck in der Fähigkeit findet, das unternehmenseigene Nachhaltigkeitsengagement in Verbindung zu einem allgemeinen Wissen über Nachhaltigkeit und den in den gesellschaftlichen Expertenkreisen geführten Dialog zu setzen, sollte einen ersten Anhaltspunkt geben über den tatsächlichen Stellenwert der Nachhaltigkeitsthematik bei den einzelnen Unternehmensvertretern. Hier interessierte insbesondere die Frage, wie breit und wie tief das vorhandene Wissen zur Nachhaltigkeit ist, ohne hier direkt das Wissen als solches abzufragen. Vielmehr brachten die Experten an zahlreichen Stellen des Interviews ihr Wissen zum Untersuchungsgegenstand ein. Von den 17 Personen, die der Beschäftigung mit Themen der Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert (über 20% ihrer Tätigkeit) einräumten, waren zwölf Personen in der Lage, das Volkswagen Engagement in Beziehung zum Nachhaltigkeitsdiskurs zu setzen. Bei diesen Personen wurde deutlich, dass sie sich auch in den wissenschaftlichen und politischen Expertenkreisen der Nachhaltigkeit bewegen und dies schon seit einigen Jahren. Entsprechend lag eine Verbindung der Volkswagen Nachhaltigkeitsperformance zu den diskutierten Strömungen der Nachhaltigen Entwicklung in Politik und Wissenschaft vor. Es wird noch genauer zu untersuchen sein, ob diese Experten des Unternehmens, die in engem Kontakt zu anderen Experten der Nachhaltigkeit stehen, ein anderes Verständnis der Nachhaltigkeitskommunikation aufweisen als die befragten Personen, die nicht derart in den Expertendiskurs involviert sind. Es wird der Frage nachzugehen sein, ob hier ein Unterschied in der Betrachtung der Nachhaltigkeitskommunikation hinsichtlich ihrer Formen, Instrumente und insbesondere ihrer Zielgruppen festzustellen ist.

Wie ist die Nachhaltigkeitsthematik bei Volkswagen verbreitet? Von den Befragten waren es nur vier Personen, die das Thema nicht ad hoc benennen konnten und sich nur mit Schlagworten zu helfen wussten. Trotz unterschiedlicher Beschäftigungsgrade mit Nachhaltigkeit in ihrer Tätigkeit bei Volkswagen und ihrer unterschiedlichen Funktionen

stimmten 20 der Befragten darin überein, dass Nachhaltigkeit für Volkswagen von entscheidender Bedeutung ist. Diese Personen erbrachten die Transferleistung, was Nachhaltigkeit für das Unternehmen Volkswagen bedeutet. Außerdem waren sie in der Lage, das Leitbild Nachhaltigkeit auf ihren Arbeits- resp. Zuständigkeitsbereich herunterzubrechen.

"Wenn man Nachhaltigkeit in einem erweiterten Sinne betrachtet, jetzt nicht nur darauf bezogen, woran man zunächst denkt, also das Umweltthema, sondern Nachhaltigkeit in der gesamten Breite der Anwendung, dann betrifft das alle Bereiche der Unternehmenskommunikation." (IM I1)

und weiter:

"Man kann auch so mutig sein und sagen, Kommunikationsarbeit schlechthin ist ein Ausdruck von Nachhaltigkeit." (IM I3)

Auch diese Aussage unterstreicht die Fähigkeit, Nachhaltigkeit auf das eigene berufliche Handeln zu beziehen:

"Einmal wenn man sich die soziale Komponente ansieht, geht es hier auch um die Beschäftigungskomponente. Da geht es natürlich um die Frage des Erhaltes von Arbeitsplätzen, aber auch um die Frage des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit. Da haben wir unsere Arbeitszeitpolitik. Zunehmend kommen die Themen wie Qualifizierung wie lebensbegleitendes Lernen in die Diskussion. Der nächste Schwerpunkt wird das Thema demografischer Wandel sein. Im Wesentlichen geht es um die Frage, wie setzt man die Ressource Arbeitskraft ein, um sie nicht nur abstrakt als auswechselbares Humankapital zu sehen, sondern auch als Entwicklungspotential für das Unternehmen, in dem sowohl Menschen als auch das Unternehmen aus dem Umgang mit Arbeitskräften wirklich eine nachhaltige Perspektive haben." (HW I2 / HW I3)

Und:

"Es geht um den Aspekt der Langfristigkeit, also das langfristige Absichern. Und damit also nicht nur kurz- und mittelfristig zu denken, sondern die ganzen Aktivitäten und Prozesse so zu verändern, an denen man beteiligt ist, und sie auch langfristig zu verankern." (AH I1)

Besonders bezeichnend für die Transferleistung auf den eigenen Bereich ist folgende Aussage:

"Wir haben generell mit der Problematik zu kämpfen: wie viel bedarfsorientierte Qualifizierung muss sein und wie viel strategisch ausgerichtetes Lernen darf sein. Und Nachhaltigkeit war eben wieder ein Beitrag für die strategische Ausrichtung, die uns natürlich sehr wichtig ist, die eben dort, wo es um konkrete Qualifizierung geht, für Kritik sorgen kann, weil sie so wenig anwendbar erscheint. Vor diesem Hintergrund ist dieses Thema wirklich sehr wichtig, weil es eine langfristige Orientierung ermöglicht. (...) Es muss uns zudem gelingen, Beiträge zum Orientierungswissen zu liefern. Nachhaltigkeit ist einer der zentralen Begriffe, um das zu leisten, weil er den großen Vorteil hat, dass er eher ein Verfahren beschreibt, als eine inhaltliche Wertvorstellung zu liefern. Dieses Verfahren eröffnet Wege, die man als Unternehmen jetzt schon beschreiten kann, ohne seine Wirtschaftlichkeit in Frage zu stellen." (AW I3 und AW I4)

Überraschend war, dass zwei Vertreter, bei denen vorab kein derart dezidiertes Wissen über Nachhaltigkeit vermutet wurde, einen sehr guten Überblick sowohl über den unternehmenseigenen als auch über den in der Gesellschaft geführten Dialog zur Nachhaltigkeit aufwiesen. Beide Vertreter waren zudem in der Lage - anders als Vertreter der Fachbereiche - das Konzept der Nachhaltigkeit in seiner Gesamtheit zu betrachten und dabei allen drei Dimensionen gleiche Bedeutung beizumessen.

4.2.1.2.1 Wissensstand zum Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen

Bei der Festsetzung des Interviewsamples wurden 28 Personen ausgewählt, die hinsichtlich ihres Fachwissens über Nachhaltigkeit und / oder hinsichtlich ihrer kommunikativen Fähigkeiten mit der Nachhaltigkeitsthematik in Verbindung stehen. In der generalisierenden Analyse ergab sich die Möglichkeit, eine Unterteilung der befragten Personen hinsichtlich ihres Wissensstandes zur Nachhaltigkeit allgemein vorzunehmen. Die Aspekte der Kommunikation sind davon an dieser Stelle nicht berührt. Es konnten entsprechend zwei Gruppen analysiert werden: "nachhaltigkeitsaktive" und "nachhaltigkeitspassive" Personen.

Die Abbildung des Wissensstandes der Unternehmensvertreter dient an dieser Stelle nicht einer Aufzählung von Fakten zum Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen, sondern der Einschätzung eines Vorhandenseins dieses Wissens.

Die Gruppe der "nachhaltigkeitspassiven Personen" lässt sich anhand eines Basiswissens zur Nachhaltigkeit charakterisieren und ist nicht in der Tiefe des Expertendiskurses eingebunden. Die Thematik ist entsprechend bekannt, wird aber nicht in ihren Ausmaßen erfasst. Aufgrund der generalisierenden Analyse als Auswertungsschritt konnten für diese Gruppe vier Personen nachgewiesen werden.

Vertreter der Gruppe der "nachhaltigkeitspassiven Personen" scheinen sich angesichts der Komplexität der Nachhaltigkeitsthematik überfordert zu fühlen und zeigen sich generell weniger interessiert. Folgendes Zitat unterstreicht die Sichtweise dieser Gruppe:

"Die soziale Komponente hat bei meiner Tätigkeit keine Rolle gespielt. (...) Ich habe Nachhaltigkeit für mich immer nur auf der technischen Seite betrachtet und zusätzlich noch diesen Umweltaspekt berücksichtigt. Den sozialen Aspekt weniger." (IH II6 und IH II7)

Insbesondere Vertreter der Bereiche mit kommunikativen Aufgaben sind zu der Gruppe der “nachhaltigkeitspassiven Personen” zu zählen. Das Fachwissen zur Nachhaltigkeit wird von ihnen in erster Linie als Aufgabe der Fachbereiche und der Bereiche mit Querschnittsfunktion gesehen. Der Umstand eines geringen Wissens zur Nachhaltigkeit ging i.d.R. einher mit einer Geringschätzung der Thematik. Da die kommunikativen Bereiche, die Kommunikationshoheit im Unternehmen besitzen, ist hier eine negative Auswirkung für den Prozess der unternehmerischen Themenselektion zu befürchten. Im Kontext der Nachhaltigkeit sind Unternehmen wie Volkswagen in ihren Kommunikationsabteilungen mit einer Themenselektion, wie dem Prozess des Agenda Setting in den Massenmedien, konfrontiert. Es gilt aus der Flut an Informationen, eine Auswahl von Themen mit vermutetem Rezipienteninteresse zu entnehmen und diese zu den Kommunikationszielgruppen zu transportieren. Die Bereiche mit Kommunikationshoheit agieren im Unternehmen wie ein Filter in dieser Themenauswahl. Von daher mag eine gewisse Skepsis beibehalten werden, wenn sich Vertreter der Bereiche mit der Materie der Nachhaltigkeit nur fragmentiert auseinandersetzen und deshalb ihr Interesse für die Thematik entsprechend gering ist.

Anders stellt sich die Situation für die “nachhaltigkeitsaktiven Personen” dar. Sie sind nachhaltigkeitsaktiv in zweifacher Hinsicht. Sie verfügen über ein umfangreiches Wissen und sind zudem insgesamt stärker in die Umsetzung der Thematik involviert. Dabei zeigen sie ein großes Interesse an Projekten der Nachhaltigkeit im Kontext zu Volkswagen und weisen dem Thema insgesamt eine hohe Bedeutung für das Unternehmen zu. In diesem Interviewsample bilden sie somit die “Experten” in der Expertengruppe.

Die Gruppe der “nachhaltigkeitsaktiven Personen” umfasst in diesem Interviewsample 24 Personen. Davon verfügen 16 Personen über einen fundierten Wissensstand, der über Schlagworte des Nachhaltigkeitsdiskurses weit hinausgeht. Weitere acht Personen verfügen über ausbaufähige Ansätze. Insgesamt zeichnen sich die

Vertreter der Bereiche mit Querschnittsorientierung und die Vertreter der Fachbereiche als sehr gut informiert aus. Aufgrund ihrer Involviertheit in zahlreiche Projekte der Nachhaltigkeit verfügen sie sowohl über Wissen um die soziale Komponente von Nachhaltigkeit, als auch um die ökologische und ökonomische. Man kann insbesondere den Bereich "Regierungsbeziehungen" als Organisationseinheit im Unternehmen betrachten, in dem ein gutes Überblickswissen vorzufinden ist.

"Das Thema Nachhaltigkeit muss man eigentlich auflösen in die verschiedenen Aspekte. Wenn man mit dem Ökonomischen beginnt, dann heißt es, dass die Firma auf Dauer überlebensfähig ist und die Stakeholder befriedigt. Seien es die Aktionäre, seien es die Kunden, seien es die Mitarbeiter, seien es die Partner, Partnerfirmen, Kommunen oder sonst wer. Wenn man das Nachhaltigkeit nennen will, da kümmern sich die meisten Kräfte überhaupt im Unternehmen darum, dass das der Fall ist. Das stärkste Thema in Bezug auf Nachhaltigkeit, dass wir überhaupt haben, ist der soziale Aspekt. (...) Immer wenn es auf soziale Themen kommt, haben wir ein höheres Echo in den Medien als wir selbst in der Produktpresse und Wirtschaftsereignissen haben. (...) Und dann eigentlich woher es kommt - aus dem Ökologischen - spielt nach wie vor eine große Rolle, mehr in den Köpfen allerdings und teilweise in den Strukturen." (Isch I2 und Isch I3)

Und ein anderer Unternehmensvertreter:

"Nachhaltigkeit ist eines unserer fünf Kernthemen. Wir haben fünf transdisziplinäre Themen: Mobilität, Nachhaltigkeit, Dienstleistungen, Führungen und Gesundheit. Insofern gehört das als Kernthema da rein. Warum haben wir Nachhaltigkeit da rein geschrieben? Zum einen haben wir es natürlich ein bisschen wegen der Parallelentwicklung im Rahmen der Leitliniendebatte da reingeschrieben. Zum anderen sind das auch inhaltliche Gründe, die formuliert werden müssen. Es wird

wahrscheinlich im Bereich der umweltemissionsintensiven Industrien kein Unternehmen geben - und insbesondere keinen Automobilhersteller - der im strategischen Bereich das Thema vernachlässigen kann. Ich glaube, dass ist einfach ein absolutes Muss und zwar auch ökonomisch." (AZ I1 und AZ I2)

Zu erwähnen sei hier noch, dass auch die Personen, deren Wissensstand nicht fundiert war, dem Konzept Nachhaltigkeit insgesamt eine wichtige strategische Bedeutung beimaßen. Ein deutliches Beispiel gibt folgendes Zitat:

"Wir versuchen, in das was wir tun, Nachhaltigkeit mit ein zu beziehen - soziale, ökologische und wirtschaftliche Elemente immer mit zu berücksichtigen, wenn wir irgendeine Entscheidung treffen, denn das hat ja oft langfristige Auswirkungen." (HA I1)

4.2.1.2.2 Definitionen der Nachhaltigkeit

In der gegenwärtigen Nachhaltigkeitsdiskussion, die in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft stattfindet, sind die Brundtland-Definition, die Definition der Agenda 21 und die Definition nach John Elkington (Triple-Bottom-Line) maßgeblich. Sie bilden auch für alle weiteren Definitionen in der einen oder anderen Ausprägung die definitorische Basis.

Aus Sicht der Volkswagen-Experten bietet sich neben der Brundtland-Definition auch die Definition der Triple-Bottom-Line als geeigneter Orientierungsrahmen für die eigenen unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten an. Diese Einschätzung deckt sich mit dem Ergebnis der Dokumentenanalyse. Auch hier war eine deutliche Favorisierung der Brundtland-Definition und der Triple-Bottom-Line zu erkennen.

"Ich würde ganz klassisch von der Brundtland-Definition anfangen, die

ist für mich das Paradebeispiel und sie ist nachvollziehbar. (...). Was es dann für uns auch leicht macht, ist, dass in der Brundtland-Definition von der Stärkung der Nachhaltigkeit über den Umweltschutz gesprochen wird. Die tragende Säule der Nachhaltigkeit ist der Umweltschutz und so strukturieren wir ja auch noch unseren Umwelt- oder Nachhaltigkeitsbericht. Da ist es ja dann von der Relation so: 70 Seiten Umweltschutz als Schwerpunktthema und die anderen entsprechend kürzer. Die Gewichtung ist damit klar.” (CM I17)

Und derselbe Experte weiter:

”Für die Definition der Nachhaltigkeit gibt es die verschiedensten Ansätze. Wir favorisieren ganz stark das Konzept der so genannten Triple-Bottom-Line (Umwelt, Soziales und Finanzen), weil dieses die Möglichkeit bietet in die Nachhaltigkeit finanzielle Komponenten mit einzubeziehen. Wenn man sagt, Nachhaltigkeit hat auch etwas mit Finanzperformance zu tun und ist nicht losgelöst als hehrer gesellschaftlicher Wert, als Ziel i.S. von Zukunftssicherung, dann kann man auch darüber berichten, dass das Unternehmen auch wirtschaftliche Interessen hat und die müssen auch abgedeckt sein und alles muss zusammengebracht werden. Und das ist das, was von vielen NGOs und Umweltgruppen häufig ausgeblendet wird. Die sagen, ihr müsst ein reines Umweltschutzunternehmen sein, das geht so einfach aber nicht. Wir sind kein grünes Unternehmen, Umweltschutz ist bei uns wichtig, aber kein Selbstzweck. Wir haben da auch andere Interessen zu berücksichtigen. Wir sind in erster Linie ein Wirtschaftsunternehmen. Deswegen favorisieren wir stärker die Triple-Bottom-Line als Ansatz, (...). Gerade bei Nachhaltigkeit gibt es so viele Begriffe und Verwirrungen - CSR, Corporate Citizenship, Triple-Bottom-Line, Sustainability - das ist ein Schwamm und ein Begriffswirrwarr, das kommt auch draußen in der Kommunikation nicht gut an.” (CM I 18 - CM I22)

Die Definition gemäß der Agenda 21 oder auch weitere Definitionen

finden keine Erwähnung. Der Aussage, dass die Besonderheit des Nachhaltigkeitsleitbildes darin liegt, dass es Ökologie, Ökonomie und Soziales miteinander verbindet, stimmen im Laufe ihrer Interviews 13 Personen zu. Dass Nachhaltigkeit einen Handlungsrahmen aufzeigt, in dem alle Entscheidungen getroffen werden müssen, bejahen acht Personen. Dass Nachhaltigkeit zahlreiche Zielkonflikte beinhaltet, die seine Akteure vor große Herausforderungen stellen, unterstützen ebenfalls acht Personen. Weitere sechs Personen sehen die Nachhaltigkeit als Querschnittsthema an.

„Ist Nachhaltigkeit nicht grundsätzlich eine Querschnittsfunktion, die automatisch immer mit zu berücksichtigen ist, bei allen Entscheidungen des Unternehmens? Eigentlich hat man es doch erst dann etabliert, wenn man es als Selbstverständlichkeit begreift und wenn man sich immer die Frage stellt nach der Balance der ökonomischen, ökologischen und sozialen Belange. Automatisch muss das passieren.“ (BG II5)

Statt eine konkrete Definition für Nachhaltigkeit aufzustellen, bietet dieser Unternehmensexperte einen Korridor an:

„Wir alle wissen wie schwer es ist, einen Begriff hundertprozentig zu definieren und zu sagen, so dass ist es jetzt und so habt ihr damit umzugehen. Es ist manchmal viel sinnvoller, über mögliche Beispiele den Möglichkeitsraum aufzuspannen und zu sagen, wenn ihr euch in diesem Bereich bewegt, dann habt ihr eigentlich ein Nachhaltigkeitsprojekt und dann solltet ihr euch melden.“ (AW IV3)

Dass die Bereitstellung einer Nachhaltigkeitsdefinition nicht nur positiv i.S. eines Identifikationskriteriums für Nachhaltigkeit ist, zeigt diese Aussage:

„Ich glaube der Fehler ist, ein Nachhaltigkeitsinventar zu machen, denn das bedeutet immer, dass die anderen Projekte nicht nachhaltig sind.

Schon haben sie grundlegend einen Fehler gemacht, denn sobald sie sagen, dass ist unser Nachhaltigkeitsbereich, kann jeder sagen, was macht ihr denn sonst? Das ist der Fehler. Ein Nachhaltigkeitsinventar war in der Übergangsphase, wo Nachhaltigkeit erst als ein Begriff in die Köpfe rein musste, sicher gut, damit die Leute gewusst haben, was damit gemeint war. Aber jetzt würde ich umschalten. Ich würde vielleicht sagen, wieso ist die spezifische Sorte von Job Familien und Personalarbeit, die wir hier machen, auch Nachhaltigkeit. Wieso ist unser Design nachhaltig? Man muss eben immer diesen Punkt fokussieren und da würde ich an dieser Stelle vielleicht sogar Nachhaltigkeit durch Zukunftsfähigkeit ersetzen.” (AZ IV1 und AZ IV2)

4.2.1.2.3 Unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsdefinitionen von Volkswagen

Sowohl die Brundtland-Definition als auch die Triple-Bottom-Line stoßen auf große Zustimmung in den Reihen der Volkswagen Vertreter. Was zunächst den Verdacht zuließe, dass diese Definitionen auch als Grundlage einer eigenen Unternehmensdefinition für Nachhaltigkeit gedient haben.

In den Dokumenten von Volkswagen fanden sich an unterschiedlichen Stellen Aussagen, die einer Formulierung einer Nachhaltigkeitsdefinition entsprechen. Eine solche Definition enthält die Broschüre “Global Compact”:

“Für Volkswagen umfasst die Nachhaltigkeit drei zentrale Elemente:

- 1) die langfristige Balance des ökonomischen, des ökologischen und des sozialen Systems und das Streben nach einem Ausgleich kurzfristig divergierender Interessen;
- 2) die Verantwortung für das eigene Handeln: regional, national und global;
- 3) die transparente Kommunikation und faire Kooperation als

grundlegende Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung.” (Volkswagen AG. “Global Compact“ 2002: 14)

Die befragten Personen bestätigten die in den Dokumenten formulierten Definitionen nicht als spezifische Nachhaltigkeitsdefinitionen ihres Unternehmens. Nach Ansicht von zwölf Nachhaltigkeitsexperten gibt es derzeit keine Volkswagen-Nachhaltigkeitsdefinition.

“Es gibt keine Nachhaltigkeitsdefinition des Unternehmens. Es gibt eine allgemeine Nachhaltigkeitsdefinition des Unternehmens, die ich jetzt mal etwas vereinfacht ausdrücken will, dass die nachfolgenden Generationen mindestens gleiche Entwicklungsbedingungen vorfinden sollen als wir. Das kann man jetzt natürlich auch auf die einzelnen Aspekte des Unternehmens herunterbrechen, was die Beschäftigungsbedingungen anbelangt, was die Entwicklungsbedingungen anbelangt, die Qualität der Produkte betrifft, was die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens anbelangt, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.” (HWI8)

Nur eine Person benannte das Nachhaltigkeitsdreieck, das auch in den vergangenen Umweltberichten zu finden ist, als Nachhaltigkeitsdefinition des Unternehmens. Wenn auch keine explizite Nachhaltigkeitsdefinition für Volkswagen genannt wurde, so erbrachten die Befragten die Transferleistung, eine eigene Nachhaltigkeitsdefinition für Volkswagen aufzustellen:

“Nachhaltigkeit sehen wir insbesondere unter dem Gesichtspunkt der nachhaltigen Mobilität, d.h. dass wir Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die nachhaltige Mobilität langfristig sicherstellen und damit auch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.” (DKI1)

“Ein nachhaltiges Unternehmen ist ein Unternehmen, dass das Potential hat, auf Dauer zu existieren, d.h. es muss ein gewisses

Minimum an Gewinn machen, um wirtschaftlich weiter existieren zu können. Es hat eine gesellschaftliche Verantwortung gegenüber den Standorten, beispielsweise indem Arbeitskräfte oder Arbeitsplätze bereitgestellt werden. Und es hat natürlich eine ökologische Verantwortung sowohl in bezug auf die Umwelt an den Produktionsstandorten und auch in Bezug auf das Produkt. Also der Umweltschutz und die Ressourcenschonung eben.” (CF I2)

”Die Produkte und den Betrieb der Fahrzeuge so zu gestalten, dass die Umwelt möglichst wenig belastet wird. Dann muss man auch sagen, nicht nur die Produktion und der Betrieb auch die Entsorgung der Fahrzeuge ist so zu gestalten, dass die Umwelt in möglichst geringem Maße belastet wird. Und eine richtige Nachhaltigkeit wäre, dass sie immer nur soviel belastet wird, wie sie sich selbst regenerieren kann. Unter sozialen Gesichtspunkten würde ich sagen: Die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsverhältnis von Arbeitnehmern und Arbeitgebern so zu gestalten, dass beide Seiten auf Dauer davon profitieren. Ökonomisch wäre es eben auch so, dass das Unternehmen zukunftsfähig bleibt.” (Isch I6 und Isch I7)

4.2.1.2.4 Zeitleiste der nachhaltigen Entwicklung bei Volkswagen

Die Aussagen zur ”Zeitleiste” der Nachhaltigkeitsperformance bei Volkswagen können in zwei Ausprägungen abgebildet werden:

- Nachhaltigkeit hat bei Volkswagen eine lange Tradition und war schon immer im Unternehmen da, wenn auch mit einer anderen Begrifflichkeit konnotiert (Nachhaltigkeit hat Tradition bei Volkswagen).
- Der Beginn des Nachhaltigkeitsengagements von Volkswagen ist die Weltumweltkonferenz von Rio de Janeiro 1992 (Nachhaltigkeit seit Rio).

Den Aussagen der Nachhaltigkeitsexperten konnten nicht nur direkte Angaben hinsichtlich des Zeitrahmens der Nachhaltigkeitsperformance entnommen werden. Vielmehr enthielten sie auch Aussagen zu unterschiedlichen Intensitäten des Nachhaltigkeitsengagements, wie Highlights und Schwerpunktsetzungen.

Befragt nach dem Beginn des Engagements von Volkswagen für Nachhaltigkeit gaben neun Personen an, dass Nachhaltigkeit bei Volkswagen nichts grundsätzlich Neues sei.

Der Zeitpunkt des Beginns für das auch als solches wörtlich bezeichnete Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen liegt im Jahr 1992. So gaben 13 Personen an, dass Nachhaltigkeit für Volkswagen erst seit der UN-Konferenz von Rio de Janeiro von unternehmensstrategischer Bedeutung sei. Als Auslöser dieses Engagements wird zum einen die große Bedeutung gesehen, die der Umweltschutz auch zu Beginn der 1990er Jahre bei Volkswagen hatte. Zum anderen war zu diesem Zeitpunkt der Umweltschutz ein eigener Vorstandsbereich unter der Leitung von Prof. Dr. Ulrich Steger.

”Das muss etwa 1992 in Zusammenhang mit der Konferenz von Rio und der Agenda 21 begonnen haben. Das waren wohl die ersten Ansätze. Aber verstärkt wird ja auch international das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen erst seit ca. fünf Jahren diskutiert.” (CF 18)

Auch die Gründung des “World Business Council on Sustainable Development” (WBCSD), ein Zusammenschluss führender multinationaler Unternehmen, fällt in diese Phase. Volkswagen gehört zu den Gründungsmitgliedern. Der WBCSD ist eine Organisation, die sich zum Ziel gesetzt hat, mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln, die nachhaltige Entwicklung zu unterstützen. Die beteiligten Unternehmen sehen sich in einer Verantwortung gegenüber Umwelt und Menschen.

”Man hat mit Rio ein Signal gesetzt mehr nach innen als nach außen, denn die Gründung des WBCSD ist ja erst danach entstanden. Das war z.B. eine der Auswirkungen von Rio im Industriebereich. Das hat VW dann dazu gebracht, solche Dinge auch international mit anzupacken.” (Cst I 11)

Insgesamt überwiegt der Eindruck, dass Nachhaltigkeit erst seit den 1990er Jahren bei Volkswagen eine Rolle spielt. Für viele gemachte Aussagen in den Interviews stehen diese Zitate exemplarisch:

”Aber im Unternehmen selbst sind Fragen der Nachhaltigkeit eher stärker nach dem Weggang Stegers berücksichtigt worden als vorher. (...) Man muss einfach bedenken, dass VW ja diese soziale Dimension nie abwertend gesehen hat. Unsere Produktionsstandorte sind oftmals in sozial schwachen Gegenden angesiedelt. Hier schaffen sie Arbeitsplätze, die es ohne VW hier nicht gäbe. Das Soziale war für VW weder hier in Wolfsburg noch irgendwo anders auf der Welt so etwas Neues. Neu war, dass man mehrere Belange zusammen sah und das man nun diesen Nachhaltigkeitsgedanken auch deutlich formulierte. Das war neu, denn die Tatsache, dass man die Belange der Mitarbeiter und der Regionen betrachtet, die war nicht neu.” (Cst I5 und Cst I6)

Warum allerdings trotz des Aufbruchs in 1992 eine Phase der Stagnation des Nachhaltigkeitsengagements in der Mitte der 1990er Jahre folgte, konnte den Interviews nicht entnommen werden. Erst Ende der 1990er Jahre gewinnt die Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsthematik bei Volkswagen an neuer Dynamik.

”Die Vorstandszeit ist ja nicht unbedingt unter dem Stichwort Nachhaltigkeit gelaufen, sondern da ging es immer noch um die deutliche Steigerung des Umweltgedankens. Das war ja ein Umweltvorstand und ein Umweltunternehmensbereich. Nachhaltigkeit ist hier erst Ende der 90er Jahre richtig in Gang gekommen und wurde auch nach außen getragen. Vorher war Nachhaltigkeit zwar irgendwo

da und man hat sich damit auch befasst, aber das ist deutlich mehr immer noch das Umweltthema gewesen und da war es naheliegend, das zentral zu machen. Also ab Ende der 90er Jahre wurde das Thema vehement auch von außen an das Unternehmen getragen. Immer noch kombiniert mit dem Umweltthema.” (Cme I9 und Cme I10)

Der Weltnachhaltigkeitsgipfel 2002 in Johannesburg stellt für die Mehrheit der befragten Experten keinen Meilenstein dar, wie dies die Konferenz von Rio de Janeiro tat. Angesichts der Tatsache, dass die Konferenz von Rio de Janeiro in der Geschichte der Nachhaltigkeit das zentrale Element ist, überrascht dies zunächst nicht. Dennoch stellt die Konferenz von Johannesburg den ersten Weltnachhaltigkeitsgipfel und zudem auch die größte Konferenz in der bisherigen Geschichte der UN dar. Volkswagen war auf dieser Konferenz sowohl thematisch als auch in der Funktion eines Sponsors tätig. So präsentierte das Unternehmen im Rahmen einer Ausstellung in Johannesburg seine Sichtweise der Nachhaltigkeitskomponenten, soziale und ökologische Verantwortung in Kombination mit technologischen Innovationen wie dem Ein-Liter Auto und dem Wasserstoffauto Bora HY.Power. Maßgeblich für die Nachhaltigkeitsperformance von Volkswagen ist das hier verkündete Bekenntnis des Unternehmens zum “Global Compact“ der UN. Die Vereinbarungen des “Global Compact“ enthalten die zentralen Aussagen zum Nachhaltigkeitsleitbild von Volkswagen. Gerade vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass keiner der Befragten den Zusammenhang dieses bedeutenden Ereignisses in der Volkswagen Nachhaltigkeitsgeschichte mit der Konferenz in Johannesburg in 2002 von sich aus herstellt. Es kann davon ausgegangen werden, dass dem Großteil der Befragten der “Global Compact“ ein Begriff ist und bei Vorgabe von Antwortmöglichkeiten im Rahmen des Interviews der Kontext hergestellt worden wäre. Aus diesen Aussagen lässt sich auch ablesen, mit welcher Dynamik das Thema vorangetragen wurde und wird.

4.2.1.3 Bekenntnisse von Volkswagen zur Nachhaltigkeit

Erst anlässlich der Weltnachhaltigkeitskonferenz in Johannesburg in 2002 gab Volkswagen sein Leitbild einer Nachhaltigen Entwicklung bekannt. Vorausgegangen waren zahlreiche Aktivitäten, die anhand der Dokumente bereits als Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit gewertet wurden. Dabei konnten drei Kategorien von Bekenntnissen nachgewiesen werden:

- Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit, die Bezug nehmen auf den Beginn und den Umfang des Engagements und damit auf den Stellenwert innerhalb des Unternehmens verweisen.
- Bekenntnisse, die Kooperationen, Unternehmenszusammenschlüsse und die Teilnahme an wichtigen Ereignissen in der "Nachhaltigkeitsgeschichte" umfassen.
- Bekenntnisse, die auf Themen und Projekte der Nachhaltigkeit rekurrieren.

Die Teilnahme an der Weltumweltkonferenz in Rio de Janeiro in 1992 wird in den Interviews von 25 der 28 befragten Personen als Beleg für das Nachhaltigkeitsengagement genannt.¹⁸⁰ Damit ergibt sich eine Deckungsgleichheit mit den Aussagen der Dokumente, in denen ebenfalls die Rio-Konferenz als Meilenstein des Weges von Volkswagen zur Nachhaltigkeit gewertet wird. Zehn Personen nannten die Unterstützung des "Global Compact" und sieben Personen das Engagement beim Weltnachhaltigkeitsgipfel (World Summit on Sustainable Development / WSSD) in Johannesburg als weitere Belege der Nachhaltigkeitsaktivitäten von Volkswagen. Damit nennen die Vertreter die drei Belege, die auch in den Dokumenten durchgängig Erwähnung fanden. Diese Kontinuität lässt auf die große Bedeutung dieser Aktivitäten schließen, die Volkswagen ihnen beimisst.

Auch bei den Aussagen der Experten zu den

¹⁸⁰ Auch hier galt die freie Nennung von Aussagen, denn Antworten wurden nicht vorgegeben.

Unternehmenszusammenschlüssen, als Beleg für ein Nachhaltigkeitsengagement, besteht eine Kontinuität zu den Dokumenten. Die Gründungsmitgliedschaften im WBCSD und im CSR Europe wurden von den Experten ebenfalls als Belege angeführt. Die Unterzeichnung der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und die Unterzeichnung der Business Charter for Sustainable Development der Internationalen Handelskammer fanden, anders als in den Dokumenten, in den Interviews keine Nennung.

Des Weiteren nannten sechs Personen das UNEP Sustainable Mobility Projekt als Beleg für ein Nachhaltigkeitsengagement.

Auf der Projektseite konnten Meilensteine einer Nachhaltigen Entwicklung bei Volkswagen evaluiert werden. In großer Deckungsgleichheit mit den Aussagen der Dokumente verwiesen die Nachhaltigkeitsexperten für die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit auf den Drei-Liter-Lupo, das Ein-Liter Auto und die Kraftstoffstrategie. Weitere Nachhaltigkeitsthemen mit ökologischem Bezug sind die Wasserwirtschaft und das Recycling.

Für die soziale Dimension stehen Aussagen zum Konzept "Atmendes Unternehmen" wie Arbeitszeitflexibilisierung, 5000x5000, Zeit-Wertpapier und die Vier-Tage-Woche im Zentrum. Als weitere Nachhaltigkeitsthemen mit sozialem Bezug findet das "Europäische Jahr der Menschen mit Behinderungen", die Sozialcharta und die Unternehmensansiedelung AutoVision in den Aussagen der Experten Erwähnung.

Auffällig an der Nennung der Beispiele sind die Häufungen. Nahezu alle Befragten erwähnten den Drei-Liter-Lupo, das Ein-Liter Auto, die Vier-Tage-Woche und das Projekt 5000 x 5000.

Trotz der Betonung, dass Nachhaltigkeit drei Dimensionen umfasst, fanden ökonomische Themen lediglich als Aussagen zur Präsenz des Unternehmens in den Nachhaltigkeitsindizes Erwähnung. Die ökologischen und sozialen Themen in ihrer Zukunftsgerichtetheit tragen nach Ansicht der Experten der ökonomischen Dimension Rechnung.

So gilt für diese Kategorie der Belege, dass auch hier eine Deckungsgleichheit von Dokumentenaussagen und Interviewantworten besteht. Wenngleich die Dokumente weitere Belege nennen und diese insgesamt mehr in die Tiefe führen. Nicht alle der befragten Experten nannten auf diese Frage konkrete Beispiele. Viele nutzten den gegebenen Antwortspielraum, um das Nachhaltigkeitsengagement insgesamt zu benennen.

Die Dokumente weisen als weitere Belege für ein nachhaltiges Engagement von Volkswagen die in 2003 entstandenen Konzernwerte des Unternehmens und die thematische Ausgestaltung der Auftaktveranstaltung der AutoUni aus. Die Aufnahme der Nachhaltigkeit als siebten Konzernwert nannten zwölf Befragte als einen Beleg für das Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen.

Anders gestaltet sich dies für die Auftaktveranstaltung der AutoUni. Die Tatsache, dass Nachhaltigkeit und nachhaltige Mobilität an einer derart prominenten Stelle wie der ersten Veranstaltung der AutoUni platziert wurde, stellt für die Befragten keinen Beleg für die Nachhaltigkeitsperformance ihres Unternehmens dar. Lediglich die Vertreter der AutoUni gaben dies als Beleg an.

Auch die Aussagen der Vorstände zu Aspekten der Nachhaltigkeit in den vergangenen Umweltberichten erwähnte keiner der Befragten.

Weitere Aktivitäten, die der Verfasserin aufgrund ihrer Tätigkeit für das Unternehmen als Nachhaltigkeitsbeispiele geläufig sind, wurden nicht genannt. Es steht zu vermuten, dass die genannten Beispiele die "Aushängeschilder" des Unternehmens sind, was auch durch ihre mediale Präsenz und ihre Bekanntheit über das Unternehmen hinaus belegt ist. Es kann bei einigen der Befragten jedoch davon ausgegangen werden, dass ihnen weitere Projekte zur Nachhaltigkeit bekannt sind, aber diese u.U. die Nachhaltigkeitselemente, die das Unternehmen transportieren will, nicht exemplarisch genug unter Beweis stellen. Es steht zu vermuten, dass diese weiteren Beispiele nicht alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit umfassen und daher

”nur” als soziales oder ”nur” als ökologisches Projekt betrachtet werden und von den Befragten daher an dieser Stelle nicht genannt wurden.

Besonders umfassend hatten die Vertreter des Fachbereiches ”Umwelt” und des Querschnittsbereiches ”Regierungsbeziehungen” die verschiedenen Bekenntnisse parat und führten sie von sich aus im Interview an verschiedenen Stellen an. Die Tatsache, dass diese Vertreter die Belege eigenständig anführten, verweist zum einen auf den Grad ihrer Involviertheit in den Komplex Nachhaltigkeit und zum anderen zeigt es einen selbstverständlichen Umgang mit dem Wissen über Nachhaltigkeit bei Volkswagen auf. Die Vertreter des Bereiches ”Kommunikation” konnten trotz ihres vermuteten guten Überblickswissens, diese Bekenntnisse nicht ohne konkrete Nachfrage an geeigneter Stelle einbringen.

Ob die genannten Beispiele als ”echte” strategische Bekenntnisse durch die Unternehmensvertreter bewertet werden, kann hier nicht beantwortet werden. Dazu fehlen dezidierte Angaben, die sich durch weiteres Nachfragen hätten ergeben können, aber an dieser Stelle des Interviews nicht vorgesehen waren.

Erwähnt sei an dieser Stelle, dass die befragten Personen der Fachbereiche jeweils nur Beispiele aus ihren eigenen Bereichen nannten. Lediglich vier Personen blickten über den eigenen Bereich hinaus und zählten auch Projekte und Themen anderer Bereiche auf. Es steht zu vermuten, dass diese Tatsache nicht auf einen mangelnden Weitblick i.S. einer Unkenntnis zurückzuführen ist. Eher handelt es sich um eine Priorisierung, die die Vertreter der Fachbereiche setzen. Dies geschah sicher auch, weil die eigenen Projekte präsenter sind und die Nennung dieser eigenen Projekte hier auch prominent platziert werden konnte.

4.2.1.4 Nachhaltigkeitsziele von Volkswagen

Im ersten Teil unserer Erhebung wurden bereits die

Nachhaltigkeitsziele von Volkswagen anhand einer Dokumentenanalyse nachgewiesen. So benennt der Volkswagen Umweltbericht 2003/2004 explizit diese Nachhaltigkeitsziele unter der Überschrift "Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung":

- 1) Entwicklung von Szenarien nachhaltiger Mobilität,
- 2) kontinuierliche Präsenz in den Nachhaltigkeitsindizes weltweit,
- 3) aktive Beteiligung am "Global Compact" ,
- 4) Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements,
- 5) Sicherstellung der Nachhaltigkeit betrieblicher Altersversorgung und
- 6) Erreichung einer Kapitalrendite von neun Prozent für den Konzernbereich Automobile (Volkswagen Umweltbericht 2003/2004: 22).

Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit z.B. von Vorstandsmitgliedern verleihen dem Leitbild in der unternehmerischen Umsetzungspraxis Nachdruck. Sie geben auch die Richtung vor, in die das Nachhaltigkeitsengagement gehen sollte und liefern somit Orientierungsanleitungen. Nachhaltigkeitsziele können diese Orientierung noch konkretisieren und den einzelnen Unternehmensbereichen so zusätzliche Unterstützung in der Ausrichtung auf Nachhaltigkeit geben. Trotz einer Zustimmung zur Existenz von Nachhaltigkeitsbekenntnissen mit 25 von 28 Stimmen, sieht das Bild für die Existenz von konkreten Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen grundlegend anders aus. Auf die Frage, ob es definierte Nachhaltigkeitsziele bei Volkswagen gibt, antworteten 13 der 28 Experten mit "Nein".

"Genau bei den Konzernleitlinien haben wir ja Elemente, die jetzt nicht im Sinne einer eigenen Vorstandsvorlage vom Vorstand als Entscheidung geregelt worden sind, aber die der Vorstand im Grunde unterstützt bzw. bei den Konzernleitlinien ja auch kräftig pusht und wo das Thema Nachhaltigkeit ja auch auftaucht. Und insofern denke ich, ist es im Prinzip schon vorhanden. Also, man kann jetzt zwar nicht

sagen, dass es ganz konkrete Ziele gibt, die so formuliert sind und die unsere Leitlinien sind. Wir haben natürlich Umweltziele und wir haben soziale Ziele und die kann man jetzt natürlich wieder zusammenführen und kann sagen, dass sind die Bausteine der Nachhaltigkeit. Aber dass man jetzt sagt, von den 10 Umweltzielen sind dann drei wesentlich und das sind da die Leitplanken und ergänzt durch drei soziale Ziele, sind das dann die drei großen Nachhaltigkeitsziele - das haben wir nicht.” (Cme I15)

Nur drei Experten bejahten die Existenz von Nachhaltigkeitszielen. So verweist dieser Experte auf das fixierte Statement zum “Global Compact”. Dieses Bekenntnis sieht er als Beleg für die Existenz von Nachhaltigkeitszielen bei Volkswagen an:

”Ja wir haben einige Elemente, wie sie z.B. im Global Compact stehen. Zu diesen Elementen haben wir uns verpflichtet. Insofern gibt es Nachhaltigkeitsziele und damit eine Nachhaltigkeitspolitik ähnlich wie die der Umweltpolitik.” (CS I10)

Allerdings schränkt er seine Aussage insoweit ein, dass diese Nachhaltigkeitsziele noch nicht ihren Ausdruck in einer Nachhaltigkeitsstrategie finden:

”Es ist noch nicht in der Strategie verankert. Es gibt Einzelaktivitäten von Leuten, die von ihrem Job her da dichter dran sind.” (CS I13)

Die erst zu Beginn 2004 im Unternehmen vorgestellten Konzernwerte fasst diese Person als einen wichtigen Schritt zur Formulierung von Nachhaltigkeitszielen auf:

”Es gibt bisher noch keine offiziellen Nachhaltigkeitsziele. Es gibt aber seit kurzer Zeit die sieben Konzernleitlinien und davon ist immerhin eine, die sich Nachhaltigkeit nennt. Zwar letzten Endes fokussiert auf das Thema Wirtschaft, aber in Erläuterung zu diesem

Nachhaltigkeitsziel steht immerhin der Begriff Ökologie drin. Da steckt der Anspruch drin, Ökologie, Ökonomie und Soziales zu vereinbaren. Das ist ein allererster Ansatz, Nachhaltigkeitsziele zu formulieren.” (CF I5)

Zwölf Personen waren sich unsicher, ob die existierenden Ziele in ökologischer und sozialer Hinsicht schon Nachhaltigkeitsziele seien. In den Antworten wird aber deutlich, dass es vielleicht nicht als solche formulierte Nachhaltigkeitsziele gibt, aber durchaus Ziele der einzelnen Dimensionen, die die anderen Dimensionen berücksichtigen und so in der Gesamtheit auf Nachhaltigkeit abzielen, wie das folgende Zitat zeigt:

“Wir haben soziale, ökologische und ökonomische Ziele und hier muss eine Balance entstehen. Ich glaube, dass weniger ein Nachhaltigkeitsoberziel benannt ist, sondern dass man eher versucht, zwischen den ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen, die man benannt hat, immer aufs Neue auszubalancieren.” (BG I17 und BG I18)

Befragt nach den Nachhaltigkeitszielen verweisen die Experten auch auf die Einbindung der Ziele in eine Strategie.

“Das ist zunächst die Frage, wann man eine Strategie eine Strategie nennt und wann nicht. Wenn es durch den Vorstand abgesichert und das dann eine Strategie ist. Wir haben eine Richtung durch die Erklärung zum Global Compact, worin bestimmte Elemente konkretisiert sind, was der Vorstand ja auch mitgetragen hat und vermittelt hat.” (Cme I14)

Dieser Vertreter stellt die Notwendigkeit einer Nachhaltigkeitsstrategie zumindest für seine Tätigkeit allerdings in Frage:

“Um unsere Themen Umwelt und Arbeitsschutz noch weiter

voranzubringen, brauche ich die Hülle der Nachhaltigkeit nicht. Ich habe eine zeitlang gedacht, die Nachhaltigkeit könnte ein Vehikel sein, um das Thema Umweltschutz, das ja in der öffentlichen Wahrnehmung zurückgefallen ist oder überlagert wird, durch andere Themen zu pushen. Aber ich bin in der Zwischenzeit zu der Erkenntnis gekommen, dass eher das Gegenteil der Fall ist. Nachhaltigkeit ist so diffus, dass der Rest Umweltschutz damit auch noch zugedeckt wird und wir überhaupt keine Profilierung mehr zeigen können.“ (CS I16 und CS I17)

Betrachtet man abschließend die Zielsetzung des Nachhaltigkeitsengagements hinsichtlich der Gewichtung der Säulen der Nachhaltigkeit, so ergibt sich folgendes Bild:

Lediglich eine der befragten Personen setzt verstärkt auf den Ausbau des ökologischen Engagements unter dem Dach der Nachhaltigkeit. Statt sich weiter an der Ökologie als "einziger, entscheidender" Säule der Nachhaltigkeit zu orientieren, favorisieren sechs Personen hingegen die Intensivierung der ökonomischen Dimension von Volkswagen. Darin sehen sie den wesentlichen Faktor zur Sicherung der Überlebensfähigkeit ihres Unternehmens. Deutlich wird dabei, dass das gesamte soziale und ökologische Engagement lobenswert und sinnvoll ist, aber an Bedeutung verliert, wenn die ökonomische Situation des Unternehmens unzufriedenstellend ist.

“Nachhaltigkeit ist ja ganz lange in der gesellschaftlichen Diskussion gewesen, hat aber ganz stark, nur mit dem Thema Umwelt zu tun. Nachhaltigkeit heißt aber für mich auch, Personalentwicklung, Gewinnentwicklung und Börsenrelevanz. Das sind ja auch alles Themen, die da aber gar nicht stattfinden, sondern alle, die über Nachhaltigkeit reden, reden nur über Ökologie. Das ist ein großer Fehler.“ (IZ I12)

Es besteht die Gefahr, dass von den Verfechtern der (ökologischen) Nachhaltigkeit allzu oft und allzu schnell die Ökonomie nicht zu den

Säulen der Nachhaltigkeit gezählt wird. Zudem kann die Favorisierung der sozialen und ökologischen Säulen der Nachhaltigkeit bei bestimmten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen auch Skepsis gegenüber der wirtschaftlichen Aufstellung des Unternehmens zur Folge haben. So z.B. bei Kunden, denen die Fahrzeuge zu teuer sind, oder Investoren, die das Unternehmen für "zu sozial" halten. Auch hier wird wieder der Zielkonflikt der Nachhaltigkeit deutlich, der dem Unternehmen das Finden des nachhaltigen Weges und der nachhaltigen Lösung erschwert. Es besteht die Notwendigkeit, die Ansprüche der vielen verschiedenen Gruppen der Gesellschaft zu berücksichtigen. Dabei gilt es, die Gefahren für Image und Reputation abzuwehren und sich gleichzeitig konsequent zu positionieren.

Dass auch der sozialen Verantwortung weiterhin eine große Bedeutung für die Nachhaltigkeitsperformance von Volkswagen zukommt, sehen fünf Personen.

4.2.1.5 Defizite des bisherigen Nachhaltigkeitsengagements

In Ergänzung zu den Aussagen der Dokumente erbrachten die Interviews auch Hinweise zu den Defiziten des bisherigen Nachhaltigkeitsengagements als ein Abbild der Meinungen und Einstellungen der Befragten. Zwar überwiegt grundsätzlich eine Zufriedenheit der befragten Unternehmensvertreter mit dem Engagement ihres Unternehmens. Diese Zufriedenheit sollte aber nach Aussage von acht Experten nicht zu einem Ausruhen auf dem Erreichten, sondern als Basis für weiteres Engagement genutzt werden. Diese eingeschränkte Zufriedenheit kann auf Kritikpunkte zurückgeführt werden, die die Volkswagen-Experten als Defizite des bisherigen Nachhaltigkeitsengagements ihres Unternehmens werteten. Das bisherige Engagement des Unternehmens sowohl in der ökologischen als auch in der sozialen Verantwortung sehen die Experten durchweg positiv. Gegenstand der Kritik ist vielmehr die fehlende Stringenz als

Orientierungsrahmen für das nachhaltige Engagement. Aussagen hierzu ließen die Dokumente insgesamt vermissen.

Besonders deutlich wurde dabei, dass ein weiteres Engagement, wie es von den Vertretern als notwendig zur Zukunftssicherung von Volkswagen erachtet und als strategisches Ziel betrachtet wird, in erster Linie an einer fehlenden Richtungsvorgabe zu scheitern drohe. Insbesondere die ungeklärten Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens erschweren die Umsetzung der zuvor genannten Belege des Nachhaltigkeitsleitbildes, wie es in der Erklärung zum Global Compact vorliegt. Das Leitbild allein wird als strategische Zielvorgabe als unzureichend gewertet. Sieben Experten bemängeln, dass ein konkretes Bekenntnis des Vorstandes zur Nachhaltigkeit bei Volkswagen und damit für das weitere Engagement eine Zielvorgabe fehlt.

Als besonders schwierig für die Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens bei Volkswagen erweist sich die Breite des schon vorhandenen Engagements. Von der Spendenaktion der Belegschaft, der Unterstützung sozialer Projekte, der kritischen Auseinandersetzung des Unternehmens mit seiner Gründung in der Zeit der nationalsozialistischen Diktatur, das bis in die 60er Jahre zurückreichende Umweltengagement in Produktion und Produkt sowie die innovativen Personalkonzepte als Bestandteile der historisch gewachsenen Nachhaltigkeit bei Volkswagen, erschweren den Nachhaltigkeitsaktivisten die Auswahl der Themen und Projekte aus der Vielzahl des Vorhandenen und verstellen den Blick für das zu kommunizierende Material.

”Aber so einen Bereich zu finden, wäre wichtig für Volkswagen, wo man sich ganz eindeutig positionieren kann und sagen kann, dass ist unser Feld auf dem wir uns bewegen. Das Nachhaltigkeit sich dann trotzdem durch alle Bereiche durchzieht, muss trotzdem klar sein. Aber ein Thema brauchen wir als Aushängeschild.” (IZ III16)

und:

"Tue Gutes und rede drüber. Das alte Prinzip sollte man immer beherzigen. Es ist auch ein Verkaufsargument, wie man letztendlich bei unserem Wettbewerber DaimlerChrysler sieht, weil die das Thema Mobilität nachhaltig gut besetzt haben und somit in eine Nische reingegangen sind, die wir so für uns noch nicht gefunden haben." (IZ 13)

Diese bisher fehlende Positionierung im Nachhaltigkeitsdiskurs verleitet auch dazu, alle Themen gleichzeitig besetzen zu wollen und sich damit in der Themenvielfalt zu verlieren, ohne nach außen tatsächlich sichtbar geworden zu sein. Als ein weiteres Defizit des bisherigen Nachhaltigkeitsengagements wird auch das Bereichsdenken genannt. Sieben Experten benannten das Scheitern von Zusammenarbeit an den Bereichsgrenzen als Hindernis für umfangreichere Nachhaltigkeitsprojekte. Da dieses Thema die Experten sehr beschäftigt, wird dieser Aspekt im Kapitel IV 4.2 "Interne Kommunikationsstrukturen" ausführlich vorgestellt. Generell bedarf es klarer Regelungen der personengebundenen und bereichsgebundenen Zuständigkeiten.

Zwar wurde in vielen der geführten Interviews immer wieder die Selbstverständlichkeit betont, mit der Volkswagen mit Nachhaltigkeit umgeht. An einigen Stellen wurden allerdings auch Stimmen laut, die darauf verwiesen, dass Volkswagen die Notwendigkeit für ein flächendeckendes Nachhaltigkeitsengagement noch nicht erkannt hat.

"Aber da kommen vielleicht die großen Bedenken ganz oben, die sagen wir haben ein Kostenproblem und Nachhaltigkeit kostet. Dass die ökonomische Seite auch zur Nachhaltigkeit zählt, das will man doch nicht verstehen. Nachhaltigkeit wird doch sehr stark ökonomisch interpretiert. Dabei ist es doch eigentlich eine Systemfrage, wenn sie bereit sind, sich das zu leisten, dann bin ich auch bereit." (BG II6)

Hiermit hängt auch die Angst zusammen, sich zu stark für Nachhaltigkeit zu verpflichten.

4.2.1.6 Ansprüche an das zukünftige Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen

Aus den gesamten Angaben der Interviewtexte wurden Angaben herausgefiltert, die auf die Ansprüche und Zielsetzungen eines künftigen Nachhaltigkeitsengagements verweisen. In den Dokumenten wurden bereits die Fülle von Themen zur Nachhaltigkeit bei Volkswagen angeführt und dabei auf die Gefahr hingewiesen, dass der Wunsch alle Themen zu kommunizieren, eine mangelnde Profilierung als nachhaltig engagiertes Unternehmen zur Folge haben kann. Auffallend häufig äußern sich dazu auch die Experten und verweisen auf die Notwendigkeit einer gezielten Themenpositionierung. Damit greifen sie das von ihnen zuvor genannte Defizit des Nachhaltigkeitsengagements von Volkswagen hier erneut auf:

„Aber wir haben noch kein Feld. Nachhaltige Mobilität und technische Innovation sind von anderen belegt. Volkswagen hat nicht so einen Bereich und das ist in der Kommunikation von Nachhaltigkeit auch noch ein Thema: Man muss sich einen Bereich raussuchen. Man kann nicht gleich gut in allen Bereichen sein, sondern es ist besser, ein Fokusthema, solange zu spielen, bis es keiner mehr hören kann. Ich sehe aber keines für Volkswagen, weil die auch so breit sind. Wenn man sich die Palette ansieht, was wir alles machen von Sponsoring über Spenden. Alles Themen, die irgendwie mit dem Thema Nachhaltigkeit zu tun haben könnten. Das ist aber so groß und unüberschaubar, dass wir uns einfach nicht konzentrieren auf ein Thema und sich als Automobilkonzern auf das Thema Umwelt zu stürzen, wäre nun gnadenlos blöd. Das können wir uns gar nicht leisten. Mit der Personalpolitik sind wir schon auf dem richtigen Weg,

aber das hängt an einer Person.” (IZ III 15)

Die Fokussierung auf ein Feld darf indes nicht zur Folge haben, dass alle anderen Bereiche des Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit ausgeblendet werden.

Dass bei der Nachhaltigkeitsperformance eines Unternehmens insbesondere der Kunde als Käufer der Produkte für die Zukunftsfähigkeit von entscheidender Bedeutung ist, macht dieses Zitat deutlich:

”Wir kommen nicht am Markt vorbei. Wir können nicht Autos produzieren, von denen wir glauben, dass sie ökologisch sinnvoll sind, aber der Kunde sagt: Die will ich nicht.” (BH I11)

Hierzu liefert auch dieses Zitat eine Aussage:

”Ausgaben im Umweltschutz werden vom Kunden nicht honoriert, aber die müssen sie machen wegen der Auflagen.” (BG I14)

Deutlich wurde in den Interviews auch, dass das Nachhaltigkeitsengagement verstärkt auch eine produktorientierte Note bekommen soll.

”Das andere ist jetzt die produktbezogene Nachhaltigkeit. Da sind wir aus einer relativ starken Stellung meiner Meinung nach inzwischen wieder zurückgefallen. Und zwar haben wir die vielen ökologischen Experimente und Forschungsprojekte, die es in den späten 80ern und frühen 90ern gab nicht konsequent weiterverfolgt. Die Einsparpotentiale, die wir durch die Dieseltechnologie haben, haben wir vor allem genutzt, um Motorenstärke zu erzeugen. Nicht mehr Kilometer pro eingesetzter Einheit Kraftstoff, sondern mehr Power.” (Isch I4)

Und:

”Ich glaube, dass es wichtig ist und auch am ehesten akzeptiert wird, wenn man Maßnahmen im eigenen Bereich durchführt. Und jeder weiß, dass Volkswagen Autos produziert. Wenn wir da im Nachhaltigkeitsbereich was machen, dann können wir das sehr gut kommunizieren. Wo ich mittlerweile ein bisschen Bedenken habe, ist Aktivitäten außerhalb unseres Kerngeschäftes zu machen. Auch beim Naturschutz scheint eine natürliche Skepsis unseres Umfeldes zu bestehen, warum engagiert sich Volkswagen jetzt im Naturschutz. Und da ist die Gefahr, dass solche Kommunikation nach hinten losgeht.” (CH I25)

Als Anspruch an das zukünftige Nachhaltigkeitsengagement des Unternehmens wird insbesondere die Schwerpunktverlagerung diskutiert: Weg von der ökologischen Orientierung hin zu einer verstärkt sozial-orientierten Nachhaltigkeitsperformance, die aber die Börsenrelevanz des Themas nicht außer Acht lässt.

”Es muss eben ganz klar definiert werden, was bedeutet das für uns und wenn man das einmal durch hat und das auch in die Köpfe rein bekommen hat, dass Nachhaltigkeit nicht nur dieser Ökologiequatsch ist, sondern und das ist sehr wichtig, dass Nachhaltigkeit auch bedeutet, dass wir in 10 Jahren überhaupt noch ein Hersteller sind. Und dann wird das auch eine andere Diskussion.” (IZ III5)

Um das bisherige Engagement des Unternehmens zu verbessern, sollte den Nachhaltigkeitsaktivitäten bei Volkswagen ein einheitliches Dach i.S. eines Koordinationsbüros gegeben werden:

”Was wir versucht haben, ist dem Ganzen ein Dach zu geben über ein Koordinationsbüro, um nach außen auch ein einheitliches Sprachrohr zu haben. Mit den Fachabteilungen jeweils im Hintergrund und auch mit der Fachexpertise der jeweiligen Fachabteilung. Das halte ich auch für sehr wichtig, aber bisher haben wir es leider noch nicht geschafft, diese Stelle zu installieren.” (CH I15)

Zudem sollte die Nachhaltigkeit verstärkt Eingang in eine Strategie finden, die Einzelprojekte miteinander verknüpft, um so Synergieeffekte nutzen zu können.

”Der Vorstand muss eine Strategie und eine Definition absegnen ja. Das glaube ich auch, dass der Vorstand da das letzte Wort haben muss. Aber es ist ja halt nicht dieses Thema, was man dann immer wieder spielt, sondern es sind diese vielen kleinen Themen unter dem Aspekt Nachhaltigkeit. Man muss es eher in die Köpfe der Leute reinkriegen, dass das wirklich ein Thema ist und das kann man schwierig nur mit einem Vorstandsbeschluss. Das ist immer die letzte Instanz - na klar.” (IZ III6)

Über die Nutzung von Synergieeffekten hinausgehend, sollten die Unternehmensbereiche und ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten aber auch i.S. einer Vereinheitlichung dargestellt werden:

”Nach draußen mit einer Stimme zu sprechen, wäre grandios. Die Lehren aus den Konzernleitlinien zeigen, wie schwierig es ist ein Thema - und das ist ein Riesenthema - was alle angeht die Werte und Leitlinien - und jetzt auch noch Nachhaltigkeit hinterher zu schieben, das ist wirklich kompliziert. Man muss sich eher in konzentrischen Kreisen vorarbeiten. Das man an einer Stelle startet und sagt, hier das ist wichtig, schaut her, die Welt guckt drauf und wir werden auch von außen wahrgenommen und das dann versucht immer weiter in die Bereiche voranzutreiben. Ich glaube also eher an eine Bewegung von unten oder aus der Mitte und nicht von oben herab.” (IZ III10)

Hier wird deutlich, dass ein Vorstandsbeschluss zwar das Ziel vorgeben kann, allerdings bedarf es der Aktivitäten der Bereiche, um das vorgegebene Ziel auch zu erreichen. In dieser Aussage wird insbesondere deutlich, wie sich der Prozess der Nachhaltigkeit am besten umsetzen lässt und am ehesten Mobilisierung akquiriert werden kann. Dass hierzu nicht eine allumfassende Vernetzung das alleinige

Mittel darstellt, macht dieses Zitat deutlich:

"Sicher ist auch eine Vernetzung wünschenswert, aber nicht zu jeder Zeit und zu jedem Thema. Wenn wir da der Follower bleiben wollen und nicht die Spitze darstellen wollen - und so ist es ja im Moment, dann ist es jetzt in der Art wie es verläuft ganz vernünftig. Und wenn dann doch die bisher informelle Arbeit auf eine formelle Basis gestellt wird, dann reicht das erst mal." (Isch III23)

Betrachtet man die Ansprüche und Zielsetzungen der Unternehmensexperten an das zukünftige Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen unter dem Aspekt der inhaltlichen Merkmale, so ergibt sich folgendes Bild: Bezüglich der inhaltlichen Merkmale wird von allen 28 Befragten auf die gleichberechtigte Berücksichtigung aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit verwiesen. Dies scheint jedoch eher der theoretische Bezugsrahmen zu sein, auf den die Unternehmensexperten sich hier beziehen. In der Praxis des Unternehmens wird verstärkt Wert auf den ökonomischen Teil der Nachhaltigkeit gelegt, um damit die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu stärken. Die Ökologie wird als tragende Säule bezeichnet und markiert den Ursprung des Nachhaltigkeitsverständnisses des Unternehmens. Dem Umweltschutz wird auch weiter eine große Bedeutung zugeschrieben, aber nicht als entscheidender Faktor. Hier wird insbesondere die Tatsache betont, dass Ökologie auch in der Öffentlichkeit kein großes Thema mehr ist. Allerdings darf die Umweltthematik nicht vernachlässigt werden, da Versäumnisse im Umweltschutz ein Knock-out Kriterium sein können. Als zukünftiges entscheidendes Merkmal der Nachhaltigkeit bei Volkswagen ist eine Mischung aus Ökonomie und sozial-verantwortlichem Engagement zu sehen. Wobei auch das soziale und gesellschaftliche Engagement der Einschränkung unterliegt, dass das Unternehmen sich nicht zu sozial darstellen darf, da ansonsten dies in Konflikt treten würde mit dem Anspruch eines wirtschaftlich rentablen und krisensicheren Unternehmens.

Betrachtet man die Aussagen der befragten Vertreter von Volkswagen

hinsichtlich der bisherigen und der gegenwärtigen Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens, so wird deutlich, dass der Schwerpunkt der Aussagen entweder auf der ökonomischen oder der sozialen Performance des Unternehmens liegen. Dennoch wissen gerade die Vertreter der Fachbereiche um die Notwendigkeit der Verbindung der Dimensionen und der Ausbalancierung der zwischen den Dimensionen bestehenden Zielkonflikte.

4.2.1.7 Verständnis des Nachhaltigkeitsengagements als Such-, Lern- und Erfahrungsprozess

Die Dokumente weisen einen Entwicklungspfad der Nachhaltigkeit bei Volkswagen aus, der von der ersten Auseinandersetzung mit der Thematik bis hin zur Verabschiedung des Leitbildes in 2002 verläuft. Die Ausrichtung an der Nachhaltigkeit bedingt die Notwendigkeit einer permanenten Bereitschaft des Lernens und kritischen Hinterfragens. Dabei kommt der Kommunikation im Zuge eines Such-, Lern- und Erfahrungsprozesses eine besondere Rolle zu. Denn Nachhaltigkeit kann nach wie vor als "regulative Idee" verstanden werden, bei der zwar das Ziel in etwa deutlich ist, nicht aber der Weg zum Ziel. Kommunikation nimmt in diesem Prozess die Funktion des Informationsaustausches, des Dialoges und der Kritik ein. Die zuvor von den Experten geäußerten Kritikpunkte hinsichtlich der Defizite im bisherigen Nachhaltigkeitsengagement sollten daher als integraler Bestandteil dieser Auseinandersetzung mit den Inhalten der Nachhaltigkeit und damit auch als Bestandteile dieses Such-, Lern- und Erfahrungsprozesses interpretiert werden. In den Interviews konnten entsprechende Aussagen nachgewiesen werden, dass die Experten von Volkswagen Nachhaltigkeit in eben diesem Sinne eines Entwicklungsprozesses sehen, wie die nachfolgenden Aussagen belegen:

"Ja natürlich, weil Nachhaltigkeit - und das ist sicher noch die große

Frage, natürlich auch kein Endzustand ist und man daher nicht sagen kann, dass ist Nachhaltigkeit und ihr seid jetzt zu 95% oder so auf dem Weg zu diesem Erfolg und ihr werdet das schaffen.“ (Cme I16)

Und ein anderer Experte:

”Nachhaltigkeit ist nicht irgendetwas, das man herauslösen kann aus den üblichen Unternehmensprozessen. Nachhaltigkeit ist ja selbst prozessorientiert. Nachhaltigkeit ist ein Such- und Lernprozess. Insofern geht es eigentlich darum, die Prozesse an die Bedürfnisse der Kunden, Arbeitnehmer und andere Stakeholder anzupassen, damit unsere Produkte und Dienstleistungen die Kriterien der Nachhaltigkeit erfüllen.“ (DK I6)

Dabei sehen die Unternehmensexperten weniger Meilensteine als vielmehr eine evolutionäre Entwicklung, da sich das Thema Nachhaltigkeit in den letzten Jahren verstärkt zu etablieren beginnt. Da die Nachhaltige Entwicklung einen breiteren Fokus hat als die reine “umweltgerechte Entwicklung”, wird sie für ein breiteres gesellschaftliches Spektrum zunehmend wichtiger.

4.2.2 Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik

Neben der Ausgestaltung einer spezifischen Kommunikationsstruktur und Kommunikationskultur zeichnet sich die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen durch eine spezifische Kommunikationspolitik aus. Während die strukturelle Ausrichtung und die kulturelle Komponente der Nachhaltigkeitskommunikation einen dynamischen Bezugsrahmen aufspannt, umfasst die nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik die konkreten Entscheidungen zu Strategien, Instrumenten und Themen, die das Unternehmen innerhalb dieses Bezugsrahmens explizit oder implizit festlegt und anwendet.

Die Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen wurde daher nicht nur in ihrer Ausprägung als Nachhaltigkeitsberichterstattung untersucht. Folgende weitere Aspekte der nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationspolitik sind in diese Erhebung einbezogen worden:

- Gründe unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation,
- Stellenwert der Nachhaltigkeitskommunikation,
- Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation,
- Merkmale der Nachhaltigkeitskommunikation,
- Kommunikationsinstrumente,
- Themen der Nachhaltigkeitskommunikation und
- Restriktionen der Nachhaltigkeitskommunikation.

4.2.2.1 Gründe für eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation

Nachhaltigkeitskommunikation kann als Indikator dafür gewertet werden, ob Unternehmen ihrer Verantwortung zur Unterstützung einer Nachhaltigen Entwicklung gerecht werden. Kommunikation bildet zudem eine wesentliche Säule der Umsetzung im Prozess der Nachhaltigkeit. In der Dokumentenanalyse konnten wir diesem Aspekt nicht nachgehen. Hier konnte nur vermutet werden, dass diese Gründe existieren, da sie ihren Ausdruck in der Existenz der Nachhaltigkeitskommunikation finden. Die Dokumente ergaben aber keine Auskünfte über die Gründe selbst.

Kommunikation wird von den Volkswagen Experten als wesentlicher Bestandteil zur Entwicklung von Nachhaltigkeitszielen, einer entsprechenden Strategie und den notwendigen umzusetzenden Schritten gesehen. Alle Vertreter aller Bereiche bejahen, dass eine Nachhaltigkeitskommunikation notwendig ist. Betont wird dabei, dass ein Nachhaltigkeitsengagement auch immer der flankierenden und unterstützenden Kommunikation nach intern und extern bedarf.

Für die Gründe unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation ergibt sich folgendes Bild:

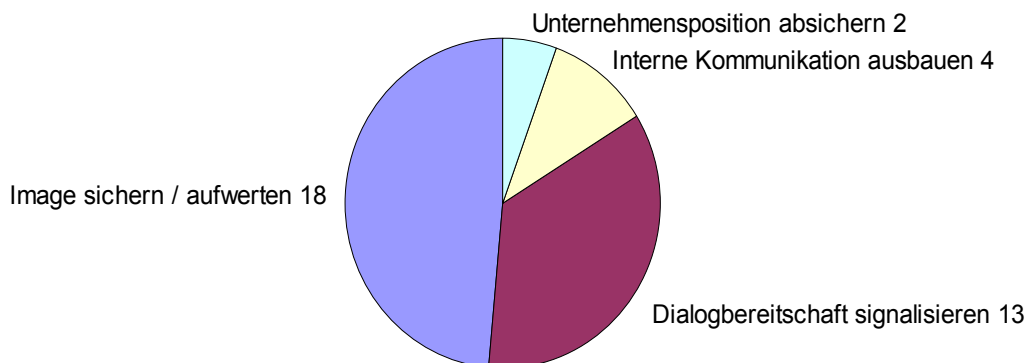


Abbildung 3: Gründe unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation

Quelle: Eigene

Kommunikation wird aber auch selbst als ein Bestandteil der Nachhaltigkeit gesehen, so dass Nachhaltigkeit ohne Kommunikation nach Ansicht der Unternehmensexperten nicht möglich ist.

4.2.2.2 Bedeutung der Nachhaltigkeitskommunikation

Für die Vertreter der kommunikativen Bereiche wird die Nachhaltigkeitskommunikation zunehmend wichtiger. Hier dient sie insbesondere der Beobachtung der Stimmen und Meinungen am Markt und in der Gesellschaft i.S. eines Frühwarnsystems. Eine Beobachtung von entstehenden Trends und Themenkarrieren kann dem Unternehmen wichtige Informationen liefern, die Schäden von ihm abhalten und es auf dem Weg einer zukunftsgerichteten und verantwortungsbewussten Wirtschaftsweise begleiten. Der Aspekt der Verantwortlichkeit umfasst hier sowohl die ökonomische als auch die soziale und ökologische Verantwortung. Die Organisationseinheit "Kommunikation" sieht dabei die Bedeutung nicht in Richtung seiner Hauptzielgruppe, der Medien, da diese bisher das Thema Nachhaltigkeit nur vereinzelt nachfragt.

Für die Fachbereiche scheint sich hinsichtlich der Bedeutung eine Dilemmasituation zu ergeben: Zwar wird hier in besonderem Maße die Notwendigkeit eines Nachhaltigkeitsengagements und einer entsprechenden Kommunikation deutlich. Gleichzeitig fürchten die Fachbereiche aber, dass ihre Themen im komplexen Fundus der Nachhaltigkeitsthemen untergehen und entsprechend nicht mehr die Bedeutung haben, die ihnen bisher zuteil wurde.

Grundsätzlich wird aber von allen Unternehmensvertretern eine Nachhaltigkeitskommunikation als notwendig erachtet, da ohne diese Kommunikation das gesamte Engagement des Unternehmens nicht sichtbar wird. Zudem dient die Kommunikation über Nachhaltigkeit der Verstärkung des Engagements, wie es dieser Experte beschreibt:

”Ansonsten könnte man versuchen, da es ein strategisches Leitbild ist, auch die Kommunikation dazu zu nutzen, dass dieses strategische Leitbild immer wieder geschärft wird und im Bewusstsein bleibt. Tatsächlich die Kommunikation nicht als Kommunikation über etwas zu begreifen, sondern als Kommunikation von einer Strategie, die durch die Kommunikation selbst auch wieder beeinflusst wird. Da kann man das wie eine Art Feedbackschleife sehen, wenn man merkt: ja, wir kommen gut damit an und die Öffentlichkeit honoriert diese Art von Kommunikation, dann ist das so eine Art Verstärkungseffekt. Und wenn nicht, dann kann man sich wieder ein bisschen zurücknehmen und es mit anderen Möglichkeiten versuchen.” (AW II11)

Entsprechend könnte dieser gezielte Einsatz, inklusive seiner Feedbackschleifen, auch die Wirkung nach innen ins Unternehmen unterstützen und hier weitere Kräfte für die Nachhaltigkeitsperformance von Volkswagen mobilisieren.

4.2.2.3 Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation

Die Auswertung der Aussagen zu den Zielen der

Nachhaltigkeitskommunikation folgt den Ergebnissen der generalisierenden Analyse und stellt auch eine Verbindung zu den Dokumenten dar. Daher sind an dieser Stelle auch interpretative Aussagen enthalten, die keine Repräsentativität besitzen.

Die Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation werden von folgenden Faktoren beeinflusst:

- durch die Unternehmens-, Marken-, Produkt- sowie der Umwelt- und Sozialpolitik des Unternehmens und die im Rahmen der jeweiligen Politik spezifizierten Ziele. Nachhaltigkeitskommunikationsziele sind daher Bestandteil der Zielhierarchie des Unternehmens. Kommunikation ist dabei integraler Bestandteil aller Zielebenen des Unternehmens.
- durch die expliziten und impliziten Leitbilder von Kommunikation des Unternehmens und dessen kommunizierenden Mitglieder;
- durch die Funktionen, die der jeweilige Kommunikationsprozess erfüllt. Dies bedingt eine situationsspezifische Umsetzung von Nachhaltigkeitskommunikation;
- durch das Umfeld, in dem das Unternehmen agiert bzw. die Wahrnehmung des Umfeldes, durch das Unternehmen, z.B. durch die Notwendigkeit des Unternehmens seine Legitimität gegenüber seinen Anspruchsgruppen zu erhalten;
- durch die strategische Bedeutung der Nachhaltigkeit für das Unternehmen und durch die unternehmensspezifische Definition der Nachhaltigkeit. Entsprechend dieser Ausdeutung wird sich die Nachhaltigkeitskommunikation dem Nachhaltigkeitsengagement anschließen und seine Tonalität i.S. des Bedeutungsgrades für das Unternehmen aufnehmen. Nur eine auf Engagement aufbauende Kommunikation erreicht Glaubwürdigkeit.
- Nachhaltigkeitskommunikation muss nicht nur die Ansprüche der Unternehmenskommunikation erfüllen. Vielmehr muss sie auch den spezifischen Eigenschaften (Charakteristika) der Nachhaltigkeit Rechnung tragen (Derieth 1995: 37).

Die Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation können explizit festgelegt sein, z.B. in Grundsätzen oder Richtlinien der Unternehmenskommunikation oder implizit durch Erfahrungen der Mitarbeiter. Ziele der Kommunikation können in strategische und operative Zielsetzungen unterschieden werden. Im ersten Fall ist eher eine schriftliche Fixierung, im letzteren eher eine implizite Praxis zu erwarten. In beiden Fällen ist zwar keine schriftliche Festlegung zwingend, aber sinnvoll. Die schriftliche Fixierung verstärkt die Verbindlichkeit der jeweiligen Kommunikationsziele, indem sie für die intern Beteiligten Transparenz und Sicherheit im Hinblick auf die relevanten Ziele gewährleistet und zudem einen kontinuierlichen Vergleich der jeweiligen Zielerreichung ermöglicht. Die strategischen Kommunikationsziele zeichnen sich eher durch grundsätzliche und damit recht vage Festlegungen mit langfristiger Verbindlichkeit aus, die in kurz- und mittelfristigen Kommunikationszielen operationalisiert und in der Kommunikationspraxis konkretisiert werden. Anhand der Interviews wurde untersucht, ob in den befragten Organisationseinheiten, Ziele oder Leitlinien für die Nachhaltigkeitskommunikation mit externen Zielgruppen existieren. Mittels der Interviews konnten jedoch keine Aussagen darüber erzielt werden, ob breit angelegte Grundsätze für die externe Kommunikation zur Nachhaltigkeit für alle Bereiche vorliegen. Insbesondere Organisationseinheiten, die nach extern kommunikative Aufgaben übernehmen, haben entsprechende Ziele festgelegt. Diejenigen, die über keine Grundsätze der externen Kommunikation verfügen, orientieren sich an den Aussagen des Unternehmens zur Nachhaltigkeitsstrategie, z.B. zu den Aussagen im Rahmen des Leitbildes im "Global Compact".

Wenn auch nach Aussagen der Experten in weiten Teilen des Unternehmens Grundsätze für die Kommunikation mit externen Zielgruppen existieren, so ist die Nachhaltigkeit darin bisher nur geringfügig repräsentiert. Insbesondere das Fehlen dieser Grundsätze für die Fachbereiche der Nachhaltigkeit ist problematisch. Hier fehlt der

externen Nachhaltigkeitskommunikation mit den zahlreichen externen Gruppen die Grundausrichtung. Infolge der vorherrschenden Praxis von Volkswagen, Nachhaltigkeitsthemen nicht allein durch die Organisationseinheit Kommunikation zu betreuen, sondern vor allem auf die Fachabteilungen zurückzugreifen, sollte deren Mitarbeitern anhand von nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsgrundsätzen darüber Sicherheit gegeben werden, wie sich Volkswagen die kommunikative Umsetzung seiner Nachhaltigkeitspolitik vorstellt. Dadurch würde Transparenz intern und extern über die Ziele des Unternehmens geschaffen und einer Verwirrung stiftenden Uneinheitlichkeit in der Kommunikationspraxis vorgebeugt werden.

Nachhaltigkeitskommunikationsziele können sich sowohl auf die Unternehmens- als auch auf die Marken- und Produktkommunikation beziehen. Im Falle von Volkswagen liegt eine Dominanz der Marken- und Produktkommunikation vor. Die nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsziele werden vor allem durch das Markenleitbild und durch die Produktstrategie geprägt.

Das Markenleitbild spiegelt die langfristige Ausrichtung auf spezifische Kernelemente der Marke wider. Das Leitbild entspricht damit einem Identitätsentwurf bzw. einer Soll-Identität, die der Marke Volkswagen von internen und externen Anspruchsgruppen zugeschrieben werden soll. Zentrale Elemente dieser Soll-Identität sind insbesondere Zuverlässigkeit, Umweltfreundlichkeit und die Fähigkeit zur Entwicklung technologischer Innovationen. Diese Soll-Identität der Marke Volkswagen beeinflusst die unternehmens- und produktbezogene Kommunikationspolitik und damit auch die externe Nachhaltigkeitskommunikation: So hebt Volkswagen in seiner Kommunikationspolitik insbesondere produktbezogene Innovationen wie die Leichtbautechnologie und die Kraftstoff- und Antriebsstrategie hervor. Für die Nachhaltigkeitskommunikation ist zusätzlich der Anspruch wesentlich, sozial verantwortungsbewusst und vorbildlich zu agieren und sich als Mitglied der Gesellschaft zu verstehen. Dieses Element des Markenleitbildes könnte einen Ansatzpunkt für die

Berücksichtigung der Nachhaltigkeit bilden, sofern das Unternehmen seine Verantwortungs- und Vorbildfunktion im Sinne eines vorausschauenden und proaktiven Verhaltens für eine Nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft interpretiert.

4.2.2.3.1 Leitbilder der Kommunikation

Leitbilder der Kommunikation geben Aufschluss über die grundsätzliche Orientierung der Kommunikationspolitik. Sie nehmen daher Einfluss auf die Bestimmung und die Umsetzung von Kommunikationszielen. Es wird davon ausgegangen, dass sich Individuen im Kommunikationsprozess an bestimmten Leitbildern orientieren. Der Rückgriff auf bestimmte Kommunikationsleitbilder erfolgt in der Regel implizit und ist sowohl von individuellen als auch von aufgaben-, organisations- und situationsbezogenen Faktoren abhängig. Individuelle und organisationelle Leitbilder gewinnen insbesondere dann an Wirkung, wenn keine schriftlich verbindliche Fixierung von Umsätzen zur Nachhaltigkeitskommunikation vorliegt. In den Interviews bildeten sich die Leitbilder "persönlicher Austausch", "Netzwerke" und "spannende Herausforderung" für die interne Kommunikation ab. Die Leitbilder, die den internen informellen Kontakt als Informationsaustausch beinhalten wie "persönlicher Austausch" und "Netzwerke" sind für die Unternehmensvertreter von entscheidender Bedeutung, denen daran liegt, das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen und auch in seiner Kommunikation nach extern voranzutragen. Die Leitbilder "persönlicher Austausch" und "Netzwerke" dienen zur Vermittlung von Informationen zur Nachhaltigkeit, zur gegenseitigen Unterstützung und zur Verbreitung des Themas intern. Diese Vertreter des Unternehmens sind stark in die Thematik involviert und weisen ein hohes Interesse auf. Entsprechend gilt für sie auch das Leitbild "spannende Herausforderung". Sie sehen sich selbst als Kommunikatoren für Nachhaltigkeit.

Die Leitbilder "Offenheit", "Dialogbereitschaft", "Verpflichtung" und "Verantwortung des Unternehmens" nehmen Bezug auf die Rolle von

Volkswagen als Mitglied der Gesellschaft und als Akteur der Nachhaltigkeit. Die Leitbilder "Offenheit" und "Dialogbereitschaft" signalisieren zudem den Wunsch des Unternehmens, den Nachhaltigkeitsdiskurs über die bisherigen Expertenkreise hinaus auszuweiten und zu intensivieren. Das Leitbild "Verpflichtung" trägt eine schärfere Ausdeutung der Akteursrolle der Nachhaltigkeit in sich und geht damit über das Leitbild "Verantwortung des Unternehmens" in seiner Forderung der verstärkten Beteiligung von Volkswagen hinaus.

Zudem ergibt sich die Formulierung dieser Leitbilder aus dem Tenor der Interviews und beinhaltet somit einen Interpretationsspielraum. Entsprechend sind diese Leitbilder nicht als repräsentativ im Sinne einer quantitativen Auswertung zu sehen und sind daher auch nicht bindend. Sie ergeben sich aus dem Rückschluss dessen, was die Interviewpartner als am bedeutsamsten für eine Ausrichtung der Nachhaltigkeitskommunikation ihres Unternehmens ansehen.

Da der Rückgriff auf die Leitbilder der Kommunikation individuell geprägt und aufgaben- bzw. situationsbedingt ist, können aus den Ergebnissen der Erhebung allenfalls Tendenzaussagen abgeleitet werden.

4.2.2.3.2 Definitionen von Nachhaltigkeitskommunikation

In dieser Erhebung sind die Unternehmensvertreter nach ihrer Definition für Nachhaltigkeitskommunikation befragt worden.

In Kapitel III 2.1 wurde bereits gezeigt, dass Umweltkommunikation allgemein in seinen Formen als Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, interne Kommunikation, Dialog und als Kommunikation zwischen Händler und Kunde begriffen werden kann. Bisher haben davon lediglich der Dialog und die Berichterstattung eine praktische Umsetzung in der Nachhaltigkeitskommunikation erfahren. Damit ist aber nichts darüber ausgesagt, ob diese Formen auch schon so bei Volkswagen Realität sind oder ob es sich nur um einen

wünschenswerten Zustand handelt. Zudem ist von Bedeutung, dass der Bereich, aus dem der Befragte stammt, auch Auswirkungen hat, welche Definition gewählt wird.

Aus den Aussagen zur Definition ließen sich auch Antworten zu den Aufgaben der Nachhaltigkeitskommunikation ableiten. Dazu gehören für die Unternehmensvertreter als wesentlicher Zweck die "Information", die "Überzeugung" und die "Koordination".

Da sich die befragten Personen nahezu einstimmig für die Notwendigkeit einer Nachhaltigkeitskommunikation ausgesprochen haben, ging es im nächsten Untersuchungsschritt darum, zu sehen, was sie konkret unter Nachhaltigkeitskommunikation verstehen, welche Formen für sie vorstellbar sind und welche Charakteristika eine anzustrebende Nachhaltigkeitskommunikation erfüllen sollte. Dies wird vor dem Hintergrund der in Kapitel III 2.5 aufgestellten Anforderungen an eine Nachhaltigkeitskommunikation betrachtet.

Anhand der Antworten zu den Definitionen konnten vier Cluster gebildet werden, die der Nachhaltigkeitskommunikation unterschiedliche Schwerpunkte zuweisen:

- Definition nach Charakteristika,
- Definition nach Instrumenten,
- Definition nach Funktion und
- Definition nach Zielgruppen.

Die erste und mit elf Aussagen die größte Gruppe sieht die Besonderheit der Nachhaltigkeitskommunikation durch ihre Eigenheiten und Charakteristika gegeben. Besonders der "Langfristigkeit" und der "Glaubwürdigkeit" wird hier besondere Bedeutung beigemessen:

"An erster Stelle steht für mich die Glaubwürdigkeit. Ich denke, dass ist ganz entscheidend. Nur als Alibi eine Umwelt- oder Nachhaltigkeitskommunikation einzusetzen, hielte ich für wenig zielführend und im besten Sinne nicht nachhaltig. Sie würde nur

ablenken und sie würde nur gegenteilige Effekte hervorrufen, wie Enttäuschungen und Aversionen, wenn das was man darzustellen versucht, nicht glaubwürdig ist oder wenn es konterkariert wird durch konträre Verhaltensweisen.” (Dsch II1)

”Das muss eine integrierte, umfassende Kommunikation sein und nicht eine, die punktuell ansetzt. Es geht ja um Glaubwürdigkeit und Glaubwürdigkeit muss man einmal durch sein Verhalten, durch seine Maßnahmen und die Dauerhaftigkeit dieser Verhältnisse und Maßnahmen und auch durch die beständige Kommunikation darüber erzeugen.” (Isch II1)

Die zweite Gruppe von Mitarbeitern, und mit neun Nennungen die zweitgrößte Gruppe, stellt vor allem auf die Nutzung bestimmter Instrumente in der Nachhaltigkeitskommunikation ab. Folgende Aussagen im Wortlaut sind für die Definition nach Instrumenten beispielhaft:

”Der Nachhaltigkeitsbericht ist ja eine Form.” (HA II1)

”Ein bewährtes Instrument ist die Best-Practise-Kommunikation.” (DK II1)

”Es gibt ja diese Kundenhandbücher, die der Händler beim Neuwagenkauf überreicht, die inzwischen Millionenaufgabe erreicht haben. Da haben wir erreicht, dass ein Kapitel Umweltschutz mit drin ist. Damit erreicht man den Kunden und hat auch gleich eine viel höhere Auflage und Verbreitung des Themas. Und das ist auch eine Möglichkeit, das Thema Nachhaltigkeit dorthin zu transportieren.” (CM II10)

”Zuerst das Sprechen und Schreiben über das, was das Unternehmen macht - Best Practise. Ob Nachhaltigkeitskommunikation mehr als Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sein wird, wird sich erst im Laufe der

Zeit herausstellen. Das wird vielleicht noch über die tradierten Elemente wie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit hinausgehen, weil sich Nachhaltigkeitskommunikation m.E. sehr viel dialogischer vollzieht. Und wenn man Stakeholderdialoge wirklich ernst meint und auf verlässliche kontinuierliche Beziehungen abzielt, dann wird sich das auch in der zweiseitigen Kommunikation ausdrücken müssen. Es erschöpft sich bei weitem nicht im Reporting, weil man auch weiß, dass man damit nur ganz kleine Zielgruppen erreicht. Außerdem kann man im Dialog zielgruppenspezifischer agieren.“ (DS II1 und DS II2)

Und ein anderer Unternehmensexperte:

”Im Grunde genommen ist es ja die Unternehmenskommunikation. Wenn wir mal bei der Drei-Säulen Theorie bleiben, dann wäre eigentlich eine Nachhaltigkeitskommunikation aufzuzeigen, wie das Unternehmen versucht, die Zielkonflikte, die da bestehen, aufzulösen. Das traut man sich ja nicht. Man kommt nur mit frohen Botschaften. Man zeigt im Grunde, was man Tolles gemacht hat. Im Grunde ist aber das eigentliche Thema der Zielkonflikt und wie man ihn auflöst.“ (CS II1)

Des Weiteren sehen die Experten von Volkswagen folgende Instrumente als möglich für die Nachhaltigkeitskommunikation ihres Unternehmens an. Viel versprechend ist eine Kombination verschiedener Instrumente, die den jeweiligen Stakeholdern angepasst ist. Immer dort, wo die Gelegenheit zum Dialog besteht und das Unternehmen eine Möglichkeit hat, sein Nachhaltigkeitsengagement zu präsentieren, sollte die Pressearbeit in Kombination mit dem Lobbying in der Politik zum Einsatz kommen. Beide Instrumente garantieren, anders als bei Werbekampagnen, die Information und den Dialog zu diesem komplexen Thema. Auch der Weg über die Bildung wird von den Unternehmensvertretern gesehen.

Die dritte Gruppe von Mitarbeitern sieht das wesentliche Element der

Nachhaltigkeitskommunikation in der Vermittlung spezifischer Inhalte. Folgende Aussagen sind für diese Ansicht charakteristisch:

"In der Kommunikation muss sich die Nachhaltigkeit am Hauptaspekt des Nachhaltigkeitsbegriffsinhalts festmachen: Zukunft und wie sehen wir die Zukunft. Wo kommen wir her, wo wollen wir hin? In welchem Umfeld sehen wir uns und welchen Beitrag wollen wir leisten? (...). Das können Sie in allen Bereichen bis hin zu fachlichen Aufgaben sauber unterbrechen. (...). Das hat sehr viel mit Mentalität und Reflektion zu tun und das ist schon eine ganz entscheidende Kommunikations- und Führungsaufgabe in dem Zusammenhang und es ist auch eine Aufklärungsaufgabe. Und deshalb reicht es sicherlich auch nicht aus, in schriftlichen Publikationen über Nachhaltigkeit zu reden. (...). So müssten wir auch in einer ähnlich breiten Bewegung in den Diskussionsprozess einsteigen, was meinen wir eigentlich mit Nachhaltigkeit." (HW II3 und HW II4)

"Nachhaltigkeitskommunikation bedeutet auf der einen Seite halt, wir können nicht ein festes Bild vermitteln, i.S. von wir tun das und das und deswegen sind wir nachhaltig. Wir können nur vermitteln, wir sind diejenigen, die in dieser Diskussion mit Vorreiter sind, die Technologie dort mit einbringen, die soziale Kompetenz dort mit einbringen und wir sind auch die, die in dieser gesellschaftlichen Funktion dort eine bestimmte Rolle übernehmen. Und deswegen ist ja auch die Frage, wie können wir den Leuten, die uns Vertrauen, vermitteln, dass wir uns mit dieser Thematik und dann auch mit diesen Detaillösungen im Einzelnen beschäftigen?" (BH II1)

Die vierte Gruppe von Mitarbeitern bezieht die Definition der Nachhaltigkeitskommunikation auf die Ansprache bestimmter Zielgruppen. Auch hier soll eine Aussage im Wortlaut diese Bestimmung verdeutlichen:

"Kommunikation hat natürlich auch immer was mit Zielgruppen zu tun

und es gibt einfach verschiedene Ansätze, wie man damit umgeht. Wir haben das Internet und Broschüren, aber es wäre auch mal klasse, wenn man zielgruppenspezifische Maßnahmen hätte, wie z.B.. Stakeholderdialoge, wo man mit NGOs diskutiert und Themen aufgreift und daraus auch gemeinsame Projekte macht (...).“ (CM II6)

Allen vier Clustern von Antworten ist die starke Betonung der zwingenden Notwendigkeit einer unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation gemeinsam. Dabei stehen die Faktoren Glaubwürdigkeit und Verantwortungsübernahme an zentraler Stelle.

4.2.2.4 Grundzüge unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation

4.2.2.4.1 Charakteristika unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation

Die Charakterisierung der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen erfolgt anhand von zwei Auswertungsschritten. Zum einen werden die in den Interviews genannten allgemeinen (und wünschenswerten) Merkmalsausprägungen der Nachhaltigkeitskommunikation aufgezeigt und im anschließenden Kapitel denen der Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen gegenübergestellt. Dabei übernehmen die allgemeinen Merkmalsausprägungen der Nachhaltigkeitskommunikation die Form von Soll-Kriterien.

Als wesentliche Eigenschaften einer Nachhaltigkeitskommunikation können aus Sicht der befragten Personen folgende Merkmale angeführt werden:

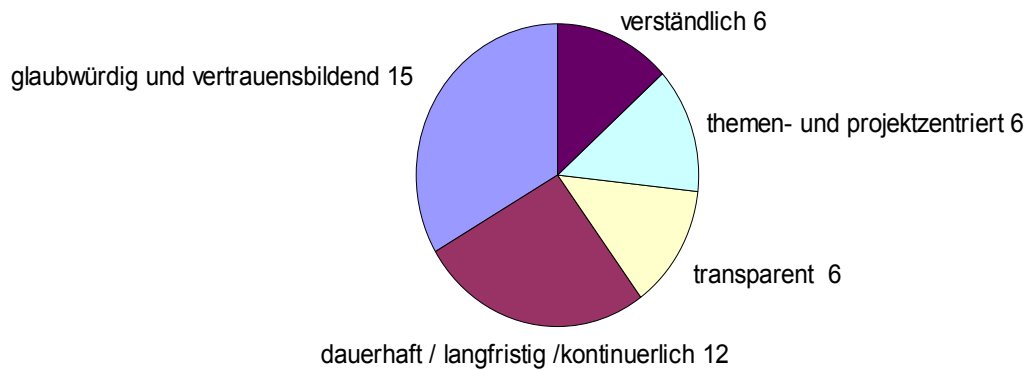


Abbildung 4: Ideale Merkmalsausprägungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation

Quelle: Eigene

Des Weiteren gelten aus Sicht der Experten diese Kriterien für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation:

1. offen und dialogisch,
2. gerecht und alle 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit umfassend,
3. positionierend / Feld besetzend,
4. bereichsübergreifend,
5. produktorientiert,
6. wohl dosiert und regelmäßig,
7. sachliche Tonalität,
8. zielgruppenorientiert,
9. fair,
10. mutig / auch „bad news“ zeigen,
11. Wege aufzeigend und flexibel,
12. fundiert,
13. aktuell / zeitnah,
14. mehr im Stil eines Magazins,
15. proaktiv.

Im Erhebungsergebnis zeigt sich eine sehr starke Zustimmung zu den Adjektiven „glaubwürdig“ und „vertrauensbildend“ als wesentlichen Charakteristika der Nachhaltigkeitskommunikation. Glaubwürdigkeit

entsteht aus der Erfahrung im Umgang mit Personen oder Organisationen, dass gemachte Zusagen auch eingelöst werden. Glaubwürdigkeit beruht entsprechend auf Vertrauen, das in der Vergangenheit aufgebaut wurde und jetzt für die Planung der Zukunft eingesetzt wird. Dieses Vertrauen korreliert mit dem Image, das die externen Anspruchsgruppen von einem Unternehmen haben. Ist dieses Image mit Eigenschaften wie Verantwortungsbewusstsein und Ehrlichkeit besetzt, so ist damit auch eine größere Glaubwürdigkeit verbunden. So wird der Anspruch betont, dass sich unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation an das Vorhandensein eines entsprechenden Unternehmensengagements anschließen muss. Glaubwürdigkeit drückt sich zudem auch in der Signalisierung von Dialogbereitschaft und Transparenz in der Berichterstattung aus. Dabei gilt es, Aussagen zu Zielsetzungen des Unternehmens einzuhalten. Im Hinblick auf die Merkmalsausprägung Glaubwürdigkeit halten vierzehn Vertreter eine offene Kommunikation mit den nachhaltigkeitsrelevanten Anspruchsgruppen von Volkswagen für sinnvoll. Das Merkmal der Glaubwürdigkeit ist insbesondere bei den Vertretern vorzufinden, die am Vorantreiben der Nachhaltigkeit interessiert sind.

“Ich glaube, dass es absolut glaubwürdig ist, wenn man auch mal Fehler zu gibt. Das hat mit der Unternehmenskultur zu tun.” (CM II19)

Auch der Problemmunikation kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Der Kommunikation von Schwierigkeiten in der Umsetzung von Nachhaltigkeit durch die Unternehmen attestieren die externen Anspruchsgruppen große Sympathiewerte. Dies wurde im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung immer wieder deutlich.

Mit ebenfalls sechs Zustimmungen wird die Transparenz in der Nachhaltigkeitskommunikation als ein bedeutsames Merkmal genannt. Transparenz zielt dabei nicht nur auf Offenheit ab, sondern greift auch den Aspekt der Thematisierung kritischer Aspekte oder Schwierigkeiten in der Umsetzung der Nachhaltigkeit auf. Nur durch dieses Verhalten wird dem Umstand der Glaubwürdigkeit Rechnung getragen.

Entsprechend verweisen die Unternehmensvertreter auch auf die Dialogbereitschaft, der sie im Kontext der Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle attestieren.

“In jedem Fall muss sie transparent sein. Nicht nur allgemeine Statements sollen abgegeben werden, sondern man muss immer auch belegen können, was man gemacht hat, z.B. mit gewissen Kennzahlen.” (CF II3)

Neben der Glaubwürdigkeit wird die Langfristigkeit als wesentliches Merkmal der Nachhaltigkeitskommunikation genannt. Dies korreliert mit dem Anspruch des Unternehmens an ein langfristig angelegtes und zukunftsgerichtetes Nachhaltigkeitsengagement.

“In der Kommunikation muss sich die Nachhaltigkeit am Hauptaspekt des Nachhaltigkeitsinhalts festmachen: Zukunft und wie sehen wir die Zukunft.” (HWII1)

Im Kontext der Eigenschaften “verständlich” liegt nach Ansicht der Experten der Fokus darauf, dass Nachhaltigkeit aus der Expertensprache herausgelöst und auf die Unternehmensbereiche heruntergebrochen werden muss. Nur eine verständliche und eine an die Zielgruppe angepasste Kommunikation kann tatsächlich die Botschaften des Unternehmens den Zielgruppen vermitteln und die gewünschte Resonanz erzeugen. Das gilt sowohl für die externe als auch für die interne Kommunikation.

“Wenn wir in die Bereiche reingehen, dann müssen wir eine sehr genaue Vorstellung haben von dem, was wir von denen haben wollen und das denen dann auch so kommunizieren. Wir wollen jetzt von euch, dass ihr das und das macht. Wenn wir natürlich schon Schwierigkeiten haben, den Begriff Nachhaltigkeit für uns zu definieren und eine Strategie zu definieren, wie willst du dann an einen operativen Bereich rangehen? Ich kann nicht mit dem diskutieren, was ist

Nachhaltigkeit. Das ist zu abstrakt. Ich muss das übersetzen in deren Tagesarbeit.” (CH III7)

Ein anderer Experte gab dazu folgende Antwort:

“Ich glaube, dass Thema ist so komplex und so theoretisch, dass es nicht verstanden würde, wenn man es nicht in die Alltagswirklichkeit des Unternehmens herein brächte und mit den Produkten und Prozessen verbinden würde. Wenn das nicht der Fall wäre, würden sich die Leute auch die Frage stellen: Wozu ist das gut? Nachhaltigkeit ist für mich eben kein Marketingthema, sondern es ist ein Thema, dass die Entwicklung eines Unternehmens beschreibt und deswegen finde ich, sollte man es so konkret wie möglich kommunizieren.” (DK II3)

Als weiteres wichtiges Merkmal der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation befürworten die Nachhaltigkeitsexperten von Volkswagen eine themen- und projektzentrierte Ausrichtung. Dabei halten sie zwar prinzipiell alle Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens für kommunizierbar, befürchten aber gleichzeitig eine inhaltliche Unschärfe und Überfrachtung, wenn sich ihr Unternehmen nicht auf einige wenige Kernthemen konzentriert und sich hier positioniert.

Fraglich ist allerdings, ob das vollständige Erreichen dieser idealen Merkmalsausprägungen aus der Sicht von Volkswagen überhaupt erstrebenswert ist. Denn auch eine zu große Offenheit oder zu große Kooperationsbereitschaft kann Probleme auslösen und damit für die Nachhaltige Entwicklung des Unternehmens hinderlich sein. Eine kontextabhängige Umsetzung der Anforderungen an die Nachhaltigkeitskommunikation wäre daher sinnvoll. Denn während beispielsweise die Glaubwürdigkeit für die Erstellung einer dialogischen und kooperationsorientierten Kommunikation von Unternehmen und externen Anspruchsgruppen unabdingbar ist, kann eine zu starke Offenheit gegenüber Anspruchsgruppen mit divergierenden Zielen

diesen durchaus Argumente liefern, die gegen das Unternehmen verwendet werden können. Dafür sind aus Unternehmenssicht eine genaue Kenntnis der Zielsetzung und Ansprüche der externen Anspruchsgruppen des Unternehmens notwendig. Nur so kann das Ausmaß der Offenheit bestimmt werden. Zusätzlich bedarf es in diesem Kontext einer internen "Themenfreigabe", um zu bestimmen, wem man welches Thema mitteilen möchte.

4.2.2.4.2 Merkmalsausprägungen der gegenwärtigen Nachhaltigkeitskommunikation

Im Vergleich zu den gerade benannten "idealen" Merkmalsausprägungen der Nachhaltigkeitskommunikation aus der Sicht der befragten Unternehmensexperten und der vorhandenen Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen werden sichtbare Unterschiede in der gewünschten und der vorhandenen Nachhaltigkeitskommunikation deutlich. Befragt danach, ob es bereits eine umfassende Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen gibt, bejahen dies lediglich fünf Befragte. Hingegen befinden neun Personen, dass es gegenwärtig noch keine Nachhaltigkeitskommunikation gibt. Für zwölf Experten ist das Vorhandene nicht mehr als ein Ansatz einer Nachhaltigkeitskommunikation.

Wird dieses Ergebnis nochmals im Hinblick auf Anhaltspunkte für die Existenz einer Nachhaltigkeitskommunikation hinterfragt, ergibt sich allerdings folgendes Bild: Den Nachhaltigkeitsbericht sehen neun Personen als Beleg an, dass in ihrem Unternehmen eine Nachhaltigkeitskommunikation existiert. Die Konzernleitlinien werten zwölf Personen und die Aussagen in der Broschüre zum "Global Compact" werten fünf Vertreter als Beleg. Keiner der Befragten stellte die Auftaktveranstaltung der AutoUni unter dem Thema "Nachhaltige Mobilität" in Bezug zur Nachhaltigkeitskommunikation seines

Unternehmens.

Die gegenwärtige Nachhaltigkeitskommunikation wird von den Volkswagen-Experten mit folgenden Adjektiven umschrieben:

- reaktiv,
- konservativ und zurückhaltend,
- defensiv,
- fragmentiert und bruchstückhaft,
- sporadisch und punktuell,
- unkoordiniert und nicht zielgerichtet,
- uneinheitlich,
- zaghaft und zähflüssig,
- ohne strategische Besetzung eines Themas und
- zu technologiezentriert.

Im Vergleich zu den zuvor geäußerten Aussagen zu den allgemeinen Kriterien der Nachhaltigkeitskommunikation fällt die Bewertung der gegenwärtigen Volkswagen Nachhaltigkeitskommunikation eher unzufriedenstellend aus. Insbesondere die mangelnde Stringenz in der Ausrichtung und der Verwendung der Nachhaltigkeitskommunikation bemängeln die Unternehmensvertreter. Konnten für die Dokumente in ihrer Funktion als Instrumente eine Kontinuität des Einsatzes festgestellt werden, so kritisieren die Experten eine fehlende Flankierung dieser Instrumente durch weitere Kommunikationsmaßnahmen.

“Es ist mehr ein Tätigkeitsnachweis von Leuten, die sich schwerpunktmäßig mit dem Thema beschäftigen. Dann ist da der Umweltbericht, der sich zum Nachhaltigkeitsbericht entwickeln soll. Und es gibt sicher eine Menge einzelner Aktivitäten.” (HW II5)

Entsprechend stehen die einzelnen eingesetzten Instrumente eher isoliert nebeneinander.

“Eher zurückhaltend, zu langsam, wenn dann reaktiv. Man könnte da mehr daraus machen. Es kommt schon was draußen an, z.B. von Regierungsbeziehungen über die Global Compact Broschüre. Der Umweltbericht kommt alle zwei Jahre raus. Wir geben einen Geschäftsbericht raus. Wir haben schon Presseinformationen. Das Unternehmen kommuniziert schon. Andere gehen aktiver an das Thema ran, auch wenn sie inhaltlich weniger haben. (...). VW hat mehr Substanz, ist von der Haltung her eher konservativ.” (HWII5)

Nur zwei Vertreter bewerten die gegenwärtige Nachhaltigkeitskommunikation mit positiven Adjektiven:

- transparent und dialogbereit,
- sympathisch,
- glaubwürdig da ausgehend von bescheidenem Niveau und
- realistisch und eher verhalten.

“Ich würde sagen, das sie sehr glaubwürdig ist, weil sie von einem bescheidenen Niveau anfängt. Nachhaltigkeit wird bei uns nicht mit der Trompete herausgeblasen, als etwas das wir schon hätten, sondern wir bewegen uns auf einer sehr realistischen Basis. Wir kommunizieren nicht mehr, als wir wirklich tun. Ich würde sogar soweit gehen, zu sagen: Wir kommunizieren erheblich weniger, als wir zu bieten hätten, wenn wir alles systematisch ausgraben und verbreiten würden. Insofern würde ich sagen, es ist eine sympathische Art, wie wir mit dem Thema umgehen.” (DK II12, 13)

Der Umfang der Nachhaltigkeitskommunikation wird hier anschaulich. Anders als die Vertreter der kommunikativen Bereiche zieht dieser Befragte eine inhaltliche Ausweitung der Nachhaltigkeitskommunikation in Betracht. In der Dokumentenanalyse wurde gezeigt, dass dies dem Merkmal der “Querschnittsorientierung” hinsichtlich einer Themenfeldbesetzung zur externen und internen Positionierung widerspricht.

Befragt nach der Zufriedenheit mit dem Ausmaß und der Art der gegenwärtigen Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen, ist nur eine Person "vollkommen zufrieden". Für elf Personen könnte es mehr Nachhaltigkeitskommunikation geben. Sie sehen durchaus mehr Potential und geben auch ansonsten im Laufe ihrer Interviews der Nachhaltigkeit mehr Gewicht. Sie bewerten die Nachhaltigkeit und ihre Kommunikation als wichtig für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und um den Beweis antreten zu können, dass Volkswagen für die Zukunft gut aufgestellt ist. Dass die gegenwärtige Nachhaltigkeitskommunikation der "Unternehmensphilosophie entspricht" und "eher zurückhaltend ist", benennen fünf Experten. Sie sind durchaus zufrieden mit dem, was das Unternehmen hier derzeit leistet und sehen die Nachhaltigkeitskommunikation als einen sich langsam entwickelnden Prozess. Sie drängen nicht darauf, dass das Unternehmensengagement "herausgeschrieen" wird, sondern setzen auf das etwas zurückhaltende Understatement des Unternehmens, das sie als "sympathisch" einstufen. Diejenigen, die die Nachhaltigkeitskommunikation als "sympathisch" bezeichnen, sind selbst an dieser Nachhaltigkeitskommunikation maßgeblich beteiligt. Hätten sie der Aussage zugestimmt, dass die gegenwärtige Nachhaltigkeitskommunikation ungenügend ist, hätten sie damit auch ihrer eigenen Arbeitsleistung ein "Ungenügend" ausgesprochen.

4.2.2.5 Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation

Der Begriff des Instrumentes wird in der PR-Literatur sehr unterschiedlich benutzt und zudem häufig mit dem Begriff der Maßnahme gleichgesetzt. Nach Merten/Zimmermann (2001) ist ein Instrument von Public Relations "ein Werkzeug, das (direkt oder indirekt) kommunikativ wirksam ist: Daraus folgt, dass im Prinzip alles, was für PR hilfreich / anwendbar ist (z.B. Sponsoring), ein Instrument für PR sein kann (funktionalistische Perspektive).¹⁸¹ Eine Maßnahme

¹⁸¹Public Relations (PR) bezeichnet ein komplexes kommunikatives Handeln. PR

dagegen (z.B. "Image verbessern") bedeutet die Anwendung eines oder mehrerer Instrumente zur Erreichung des Ziels der Maßnahme." (Merten/Zimmermann 2001: 401) Instrumente lassen sich ganz grob in externe und interne Instrumente unterscheiden. Die wichtigsten externen Instrumente sind:

Pressekonferenz, Pressegespräch, Pressebesuch, Pressemitteilung, Pressemappe, Pressefoto, Imageanzeige, Radiofeature, RSS-Feed, Fernseh-/Hörfunkspot, Video, Product Placement, Programmsponsoring, Präsentation, Rede, Pflege von Redaktionskontakten, Messe, Event, Kongress, Moderation, Interview, Sponsoring, Lobbying, Imagebroschüre, Flyer, Preisausschreibung und das Internet.

Die wichtigsten internen Instrumente sind:

Mitarbeiterzeitschrift, „Kummerkasten“, „schwarzes Brett“, Betriebsausflug, Betriebsbesichtigung, Firmenbroschüre, Unternehmensfernsehen, Mitarbeitergespräch und das Intranet (Merten 2000: 137).

Über die Instrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit werden auch folgende weitere Instrumente in eine Betrachtung ihrer Eignung für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation mit einbezogen:

politische Lobbyarbeit, Stakeholderdialoge, Kooperationen, Werbung, Bildung, Beratung, Reporting und persönliche Kommunikation.

werden vor allem definiert als "systematische Pflege öffentlicher Beziehungen" (Satzung der DPRG; zit. nach Merten/Zimmermann 2001: 407).

4.2.2.5.1 Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen

Während die bisherige wissenschaftliche Diskussion über die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen vor allem auf das Kommunikationsinstrument "Nachhaltigkeitsbericht" konzentriert wurde, wurde im Rahmen dieser empirischen Erhebung zur Nachhaltigkeitskommunikation eine umfangreichere Perspektive gewählt.

In der Dokumentenanalyse wurden bereits sieben Instrumente nachgewiesen, die gegenwärtig der Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen dienen:

1. der politische Newsletter "p:news",
2. die Broschüre zum "Global Compact",
3. die Volkswagen Umweltberichte,
4. die Volkswagen Umwelthomepage (www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de),
5. "Umweltbrief",
6. "Environmental Newsletter" und
7. "Monitoring Reports".

Auf der Basis der Erkenntnisse der Dokumentenanalyse, wurde die nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik von Volkswagen daraufhin untersucht, ob und in welchem Ausmaß diese Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation, intern und extern, aus Sicht der Experten eingesetzt werden. Hierbei ergaben sich auch Hinweise zu weiteren potentiellen Instrumenten unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation.

Das Nachhaltigkeitskommunikation weiter zu fassen ist als Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, wurde schon im Rahmen dieser Auswertung aufgezeigt. Nach Aussage der Nachhaltigkeitsexperten von Volkswagen sind für die Nachhaltigkeitskommunikation diese Formen

vorstellbar:

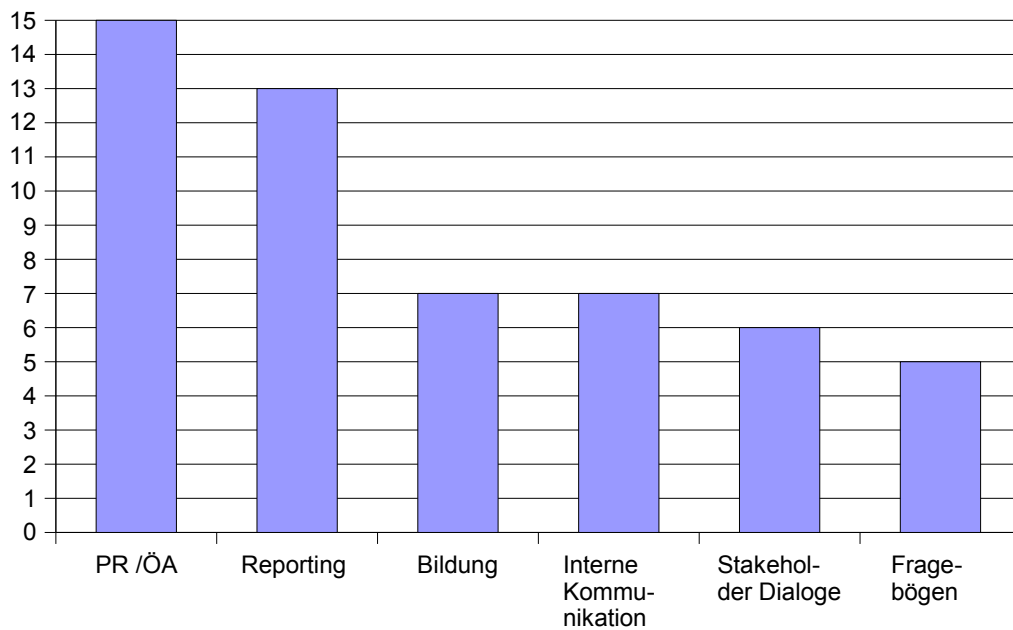


Abbildung 5: Mögliche Formen einer Nachhaltigkeitskommunikation

Quelle: Eigene

Als weitere mögliche Formen wurden genannt:

1. Beratung z.B. der Standorte (auch Lieferantendialog),
2. Stellungnahmen des Vorstandes,
3. persönliche Kommunikation,
4. politische Dialoge,
5. öffentlicher Diskurs,
6. Kooperationen,
7. Vertrauensleutesitzungen,
8. Schulungen,
9. Frühwarnsystem,
10. Events,
11. Imagebildung,
12. Marketing und
13. Vorträge und Ausstellungen.

Ein besonders wichtiges Kommunikationsinstrument ist die persönliche Kommunikation. Im Kontext der Nachhaltigkeit gewinnt sie bei Volkswagen auch dadurch an Bedeutung, dass die Nachhaltigkeitskommunikation sich noch weitestgehend auf einer informellen Ebene bewegt. Entsprechend dient ein persönliches Netzwerk der Koordination von Themen und der Kooperation der Organisationseinheiten untereinander. Die persönliche Kommunikation verweist in ihrer Gestaltung durch die Involviertheit der Individuen eine besonders hohe Bedeutung für die Befragten hinsichtlich ihrer Nutzung in der informellen Struktur von Volkswagen auf. Nur wer über ein gutes Netzwerk verfügt, findet sich eingebunden in die Informationen und Aktivitäten zur Nachhaltigkeit im Unternehmen.

Zwar sind die Printmedien in Form von Broschüren und Berichten, wie der Umweltbericht und die Broschüre "Global Compact", primär an externe Adressaten gerichtet, dennoch erfahren sie auch eine ausgiebige Nutzung durch die befragten Experten und dienen damit auch der internen Kommunikation. Lediglich der als Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation identifizierte Newsletter "p:news" war nicht allen Befragten bekannt oder zugänglich, da er sich in seiner originären Zielsetzung an ausschließlich externe Zielgruppen richtet. Wichtigstes Printmedium ist hier für die Unternehmensvertreter der Umweltbericht, der sich in weiten Teilen auch dem Themenfeld der Nachhaltigkeit widmet. Entsprechend sehen 15 Vertreter von Volkswagen den Umweltbericht als das wichtigste Instrument der gegenwärtigen Nachhaltigkeitskommunikation an.

Die Auswertung der Dokumentenanalyse ließ den Schluss zu, dass die Instrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit einen eher geringen Beitrag zur Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen leisten. Die Experten attestierten jedoch gerade diesen Instrumenten einen weitaus größeres Potential für die Nachhaltigkeitskommunikation.

Die Instrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wie Pressemitteilungen und Pressekonferenzen sehen zwölf Experten

grundsätzlich als geeignete Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation an. Ihren gegenwärtigen Einsatz bei Volkswagen halten sie für ausbaufähig.

Als Instrumente der internen Nachhaltigkeitskommunikation sehen 15 Experten gegenwärtig den "Umweltbrief" und die "Monitoring Reports" des Umwelt-Radar Teams.

Das Internet wird von sieben Experten ebenfalls als adäquat befunden, um die Inhalte der Nachhaltigkeit zu kommunizieren. Insbesondere den Auftritt "www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de" lobten die Befragten hinsichtlich seines Informationsgehalts und seiner Informationsarchitektur. Informationen können hier aktuell abgerufen werden und dienen damit sowohl internen als auch externen Zielgruppen.

Obwohl der Geschäftsbericht schon jetzt das Thema Umwelt und Personal enthält und der Bereich Finanzen das Thema Nachhaltigkeit besonders hoch einstuft, wird der Geschäftsbericht nur von zwei Personen als geeignetes Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation gesehen. Dieses Ergebnis überrascht vor allem vor dem Hintergrund, dass ein Großteil der Experten im Interview die Notwendigkeit betonte, verstärkt die ökonomische Seite der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen und auch entsprechend verstärkt die Zielgruppe der Analysten und Investoren besser über die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Volkswagen zu informieren.

Um die Themen der Nachhaltigkeit intern zu streuen, favorisieren sechs Unternehmensvertreter die Mitarbeiterzeitung und das Intranet. Die Mitarbeiterzeitung "autogramm" erreicht zwar intern ein weitaus breiteres Publikum, sie widmet sich nach Aussagen der Befragten bisher jedoch nicht in expliziter Weise der Nachhaltigkeit. Sie greift zwar Themen der Nachhaltigkeit wie Personal- oder Umweltthemen auf, stellt diese aber nicht in den Kontext der Nachhaltigkeit und verzichtet auf die Verwendung der Begriffe "Nachhaltigkeit" und "Nachhaltige Entwicklung".

“Kennt das wer? Das muss ja auch verstärkt über die interne Kommunikation laufen. Weil kein Mensch bisher diesen Begriff verinnerlicht hat. Ist denn mal auf einer Betriebsversammlung oder auf einem Führungskräftetreffen über Nachhaltigkeit geredet wurden und darüber, was das für uns bedeutet? Nein. Das Engagement im sozialen und ökologischen Bereich hat eine lange Tradition bei VW, aber eben nicht unter dem Begriff der Nachhaltigkeit.” (HW III29)

Damit wird ein guter Ansatz der internen Nachhaltigkeitskommunikation aufgezeigt. Nach Aussagen dieses Experten bietet sich eine Kombination aus illustrierenden Best Practise-Beispielen und der verstärkten Nutzung der Begriffe Nachhaltigkeit und Nachhaltige Entwicklung an, um das Thema intern zu verankern.

Die Nutzung von Workshops sehen fünf Personen als sinnvoll an, um das Thema Nachhaltigkeit zu kommunizieren. Als Zielgruppen werden dabei Lieferanten, Betriebsräte und Mitarbeiter gesehen. Um das Thema Nachhaltigkeit lebendiger zu gestalten, bieten sich für drei Unternehmensexperten auch Events an. Diese bieten dem Unternehmen die Möglichkeit z.B. anhand konkreter Ergebnisse der Forschung und Entwicklung darzustellen, wie sich Volkswagen mit der Nachhaltigkeit auseinandersetzt. Instrumente, die insbesondere die Zielgruppe Kunde ansprechen könnten, werden von den Experten nicht in den Kontext der Nachhaltigkeitskommunikation gestellt. So finden die Instrumente der Werbung und auch das Infomaterial für Händler keine Erwähnung. Lediglich ein Experte verweist auf das sehr sinnvolle Instrument “Kundenhandbuch”.

Als weitere Instrumente, die genutzt werden, wurden genannt: umweltpolitische Dialogforen, Dialog, persönlicher Austausch mit Kollegen, Konferenzen, Nachhaltigkeitsplattform sowie Fragebögen.

4.2.2.5.2 Der Nachhaltigkeitsbericht als zentrales Kommunikationsinstrument

Zukünftig sehen die Experten des Unternehmens einen Nachhaltigkeitsbericht als unbedingt notwendig an. 21 Personen sprachen sich für die Erweiterung des Umweltberichtes zu einem Nachhaltigkeitsbericht aus.

”Der Nachhaltigkeitsbericht kann sicher schon mal einen gemeinsamen Wissensstand schaffen. Ohne das NGOs schon einen direkten Kontakt zu Volkswagen haben, können sie sich schon ein Bild vom Unternehmen machen. Das ist sicherlich schon eine wesentliche Zielsetzung dieses Instrumentes Umweltbericht, nämlich dass er eine sehr große Anzahl von Zielgruppen erreichen kann und dabei auch sehr breit über Volkswagen informiert. Das ist ein Instrument für einen ganz breiten Bereich. Der Umweltbericht ist dialogisch, aber er kann bestimmte Aspekte für eine bestimmte Zielgruppe nicht vertiefen. Er kann nur so viel anbieten, dass man ein Verständnis hat. Er ist insofern immer nur ein erster Schritt, also eine erste Kontaktaufnahme. Jede weitere intensivere Nachhaltigkeitskommunikation müsste dann auf einer persönlicheren Ebene und angepasst an die Zielgruppe passieren.” (Cme IV10 und Cme IV 11)

Deutliche Gegenstimmen gab es aus der Organisationseinheit “Kommunikation”. Hier wird ein Nachhaltigkeitsbericht nicht als erstrebenswert angesehen.

”Ich würde es aber trotzdem definitiv ablehnen, einen Nachhaltigkeitsbericht zu machen. Ich halte es für Unsinn, denn es interessiert so eigentlich keinen. Wenn ich eine Broschüre für Hochschulabsolventen mache und denen aufzeige, was ich an Programmen in Weiterbildung und so etwas mache, dann spreche ich damit eine ganz bestimmte Zielgruppe mit einer ganz bestimmten Erwartungshaltung an. Dann arbeitet so eine Broschüre auch. Und wenn ich einen Umweltbericht habe, dann tut der das auch für seine

Zielgruppen. Wenn ich alles zusammenmansche, dann habe ich zwar viel geschrieben, aber ich habe eigentlich niemanden erreicht. Was nicht heißt, dass wir nicht im Umweltbericht - wie wir es jetzt auch tun - bestimmte Nachhaltigkeitstopics auch anreißen, aber nicht alles in einen großen Sack stecken, das ist nichts. Meine Überzeugung ist, dass das gegenüber den Zielgruppen, die man ja erreichen will, nicht funktioniert.” (IM II 4, 5, 6)

Dieser Vertreter des Unternehmens hält eine zielgruppenspezifische Ansprache für sinnvoller. Sein Favorit wäre die Ansprache der Zielgruppen mittels einer Dreiteilung des angedachten Nachhaltigkeitsberichtes in Soziales, Umwelt und Finanzen und der entsprechenden Erstellung eines Geschäfts-, Sozial- und Umweltberichtes. Nur so sieht er es als gewährleistet an, dass alle Zielgruppen gezielt erreicht werden, ohne die Zielgruppen dabei mit den Themen zu belasten, die nicht auf ihr Interesse stoßen.

Als unrealistisch erscheint diesem Experten der Nachhaltigkeitsbericht aufgrund der Schwierigkeiten in der Umsetzung:

”Ein Nachhaltigkeitsbericht ist sicher eine große Vision, aber ich halte es für total unrealistisch. Für die Außendarstellung von Volkswagen würde ich das gut finden, wenn man sagt wir nehmen die Nachhaltigkeit jetzt mal raus aus der Ökologieecke und gucken mal in die anderen Bereiche mit rein, wo wir gut aufgestellt sind und ziehen damit das gesamte Thema hoch. Das ist eine Riesenchance. Auf der anderen Seite bedeutet das, dass man sich mit diesen Bereichen abstimmen muss und das halte ich für schlichtweg unrealistisch.” (IZ III23)

Unterschiedlicher fallen die Begründungen der Befürworter eines Nachhaltigkeitsberichtes aus. So befürworten sechs Unternehmensvertreter einen Nachhaltigkeitsbericht, um damit auf die Ansprüche gesellschaftlicher Gruppen und auf den Druck von außen, auch durch den der Wettbewerber, reagieren zu können. Sechs

Vertreter favorisieren diese Form der Berichterstattung, weil sie "in" ist und weil es für das Image und die Reputation wichtig ist.

Für sieben Personen gewinnt das Thema Nachhaltigkeit an strategischer Bedeutung und eine entsprechende Berichterstattung ist daher nur ein konsequenter Schritt in der Entwicklung des Unternehmens. Vier Vertreter sehen den Nachhaltigkeitsbericht als bedeutsam für die interne strategische Positionierung an. Als ein wichtiges Signal dafür, dass das Unternehmen sich für Nachhaltigkeit engagiert, bewerten drei Experten diesen Bericht. Keiner der Befragten spricht sich für einen Nachhaltigkeitsbericht aus, um damit schon proaktiv auf die anstehende gesetzliche Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung zu reagieren und damit "Trendleader", statt "Follower" zu sein. Auch hier wird das zurückhaltende, abwartende Auftreten des Unternehmens in der Nachhaltigkeitskommunikation deutlich.

Ob ein Reporting grundsätzlich noch zeitgemäß ist oder ob es nicht effizientere Formen der Nachhaltigkeitskommunikation gibt, wurde sehr unterschiedlich gewertet. So gingen die Vertreter der Kommunikation einstimmig davon aus, dass der Bericht in seinem Umfang und seiner Aufbereitung nicht gelesen wird, da er zu umfangreich und nicht zielgruppenorientiert sei. Sie befürworteten andere Instrumente zur Kommunikation über Nachhaltigkeit, wie z.B. das Internet. Als zeitgemäß und als ein Zeugnis von Transparenz und Offenheit werteten 14 Experten des Personal-, Finanz- und Umweltbereiches sowie aus den Organisationseinheiten "Regierungsbeziehungen", der Volkswagen Coaching und des Volkswagen Betriebsrates den Nachhaltigkeitsbericht. Für sie dient er zudem als ein gutes Nachschlagewerk bei externen und internen Anfragen, da er abgestimmte und freigegebene Aussagen des Unternehmens enthält, die schnell auch zur Beantwortung von Fragebögen herangezogen werden können. Allerdings sehen auch die Befürworter des schriftlichen Reportings eine Gefahr im Umfang des Berichtes und einer daraus

resultierenden Überforderung der Zielgruppen. Die Dokumentenanalyse hat gezeigt, dass der Umweltbericht im Durchschnitt ca. 120 Seiten umfasst. Er enthält dabei schon einen Anteil an Nachhaltigkeitsthemen, aber nicht in dem Umfang, den ein Nachhaltigkeitsbericht erwarten ließe. Zudem strebt Volkswagen einen Bericht an, der nicht nur die Marke Volkswagen, sondern auch die anderen Marken des Konzerns in diese Berichterstattung miteinbezieht. Der jetzige Umweltbericht 2003/2004 geht bereits in diese Richtung.

Für den Einsatz eines Nachhaltigkeitsberichtes stellt sich die grundlegende Frage, nach den zu bedienenden Kommunikationszielgruppen. Wertet man die Aussagen der Unternehmensvertreter hinsichtlich ihrer direkten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen aus, ergibt sich folgendes Bild: Experten der Fachbereiche "Umwelt", "Personal" und "Investor Relations" sowie die Querschnittsbereiche "Regierungsbeziehungen" und "Betriebsrat" befürworten einen Nachhaltigkeitsbericht für Volkswagen. Damit reagieren diese Bereiche auf die Forderung ihrer Stakeholder: NGOs, wissenschaftliche Einrichtungen, Verbände, Politik und der Rating-Agenturen. Die Bereiche mit kommunikativen Schwerpunkten wie insbesondere die Organisationseinheiten "Kommunikation" und "Marketing", sind von Seiten ihrer direkten Anspruchsgruppen, den Medien und den Kunden, nicht mit dieser Anforderung konfrontiert.

Grundsätzlich erscheint ein Nachhaltigkeitsbericht zunächst sinnvoll, um das Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen zu dokumentieren. Kontraproduktiv erweist sich dabei der zu handhabende Umfang des Materials. Der Ausweitung des Volkswagen Umweltberichtes zum Nachhaltigkeitsbericht widerspricht auch die Gefahr einer "Verwässerung" des Themas Umwelt. Zudem birgt eine Ausweitung des Umfangs die Gefahr in sich, alle Themen abdecken zu wollen und damit oberflächlich zu werden. Damit würde der Bericht zur reinen PR-Kommunikation, der diverse Einzelthemen als Good-Practise-Beispiele darstellt, aber kein glaubwürdiges Reporting mehr liefert.

Zur Entscheidung darüber, ob der Nachhaltigkeitsbericht sinnvoll ist, muss die Frage der Zielgruppenauswahl beantwortet werden. Bereits die Resonanz auf den Umweltbericht hat gezeigt, dass diese Form der Berichterstattung zwei Zielgruppen nur mangelhaft erreicht: Kunden und Medien. Für beide Gruppen ist auch ein Nachhaltigkeitsbericht aufgrund seiner Komplexität nicht geeignet. Dies steht auch in Bezug zu der bisher ungenügenden Verankerung der Nachhaltigkeitsthematik in der Öffentlichkeit. Will das Unternehmen seine Botschaften erfolgreich übermitteln, bedarf es der Loslösung dieser Botschaften aus der Expertensprache. Hier bietet sich das Internet in seiner Informationsdarstellung an, das dem User gezielt Material zum Unternehmen und zu seinen Nachhaltigkeitsengagement bereitstellt. Als Informationsinstrument für Nachhaltigkeit für die Kunden sollte auch das Kundenhandbuch eingebunden werden, dass beim Neuwagenkauf ausgehändigt wird.

Es besteht andererseits durchaus die Möglichkeit eines Imagegewinns durch eine transparente und glaubwürdige Berichterstattung, die z.B. den Guidelines der "Global Reporting Initiative" (GRI) folgt. Damit könnte der gute Standard in der Umweltberichterstattung gehalten werden. Den Anforderungen der Analysten nach einer transparenten Nachhaltigkeitsberichterstattung entspricht ein solcher Nachhaltigkeitsbericht. Im Hinblick auf die Wettbewerber des Unternehmens und anderen globalen Unternehmen und ihrer Fortschritte in der Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt sich die Frage, ob Volkswagen sein Nachhaltigkeitsengagement hier als "Leader" oder "Follower" unter Beweis stellen möchte.

Volkswagen sollte sich daher davon freimachen, mit der Nachhaltigkeitsthematik die breite Öffentlichkeit erreichen zu können. Nach Aussagen der Volkswagen Vertreter befindet sich die Nachhaltigkeitskommunikation noch in der Expertendiskussion, so dass das Unternehmen hier auf ein großes Interesse an Nachhaltigkeitsthemen trifft. Entsprechend der Anspruchsgruppe resp.

Kommunikationszielgruppe ist daher der thematische Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation zu setzen. Für die breite Masse gilt entsprechend Nachhaltigkeit nicht als Ganzes, sondern besser auf anschauliche Einzelthemen reduziert, zu kommunizieren.

4.2.2.6 Themen der Nachhaltigkeitskommunikation

Um den thematischen Raum der externen Nachhaltigkeitskommunikation eines Automobilherstellers zu erfassen, wurde zunächst der grundsätzliche Orientierungsrahmen der Unternehmenspolitik aus der Perspektive der Volkswagenvertreter betrachtet. Hierbei wurde unterstellt, dass sich die inhaltliche Ebene der Nachhaltigkeitskommunikation einerseits an den Zielen des Unternehmens und andererseits an den Handlungsspielräumen in den ökonomischen, ökologischen und sozialen Kontexten des Unternehmens orientiert. Beide Einflussfaktoren stehen in einem Wechselspiel von Selbst- und Fremdeinschätzungen. Sowohl das Unternehmen, als auch die externen Anspruchsgruppen nehmen die Ziele und Handlungsspielräume aus ihrer jeweiligen Perspektive wahr. Daraus entstehen Annahmen für das eigene kommunikative Verhalten, als auch Erwartungen an das Verhalten des Kommunikationspartners. Diese gegenseitigen Annahmen und Erwartungen beeinflussen gleichzeitig die Auswahl von Themen, die in die Nachhaltigkeitskommunikation von Seiten des Unternehmens eingebracht werden oder von Seiten externer Anspruchsgruppen erwartet werden. Dabei wird jedoch gerade die Unternehmenskommunikation an dieser Stelle besonders erschwert. Zwar stimmen große Teile der externen Anspruchsgruppen den Inhalten der Nachhaltigkeit zu, aber das Leitbild und das Konzept der Nachhaltigkeit sind in der Gesellschaft eben nur wenig bekannt. Für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation ergibt sich daraus bereits eine erste Anforderung: Sie sollten über Nachhaltigkeit kommunizieren, ohne dabei (zu theoretisch resp. wissenschaftlich) von

Nachhaltigkeit zu sprechen. Eine theoretische Abhandlung über das Konzept der Nachhaltigkeit und seine Bedeutung für Volkswagen würde aller Voraussicht nach in der breiten Bevölkerung eher auf Desinteresse und auf Unverständnis treffen und das Ziel, Volkswagen als nachhaltiges Unternehmen zu positionieren, nicht erreichen. Im Kontext seines thematischen Agenda-Setting-Prozesses ist das Unternehmen also gut damit beraten, dieses Wissensdefizit zu berücksichtigen. Ähnliches gilt für eine Verästelung in zu viele technische Details, die ebenfalls auf Unverständnis treffen würden.

Die bisher fehlende Positionierung im Nachhaltigkeitsdiskurs verleitet dazu, alle Themen gleichzeitig besetzen zu wollen und damit konturlos zu bleiben, ohne nach außen tatsächlich sichtbar geworden zu sein.

Anhand der Befragungsergebnisse zu den zuvor untersuchten Unternehmenszielen von Volkswagen lässt sich bereits ein grober Orientierungsrahmen zu den möglichen Themen der Nachhaltigkeitskommunikation abstecken: Während das Unternehmen vor allem solche nachhaltigkeitsbezogenen Themen besetzen wird, die einen Beitrag zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen leisten und die gegenwärtigen Produkte des Unternehmens in den Vordergrund stellen, erwarten vorzugsweise umweltbezogene Anspruchsgruppen Aussagen zur Einbeziehung gesellschaftlicher Fragen in die Unternehmenspolitik und die zukünftigen Produkte des Unternehmens. In welchem Umfang externe Anspruchsgruppen das Aufgreifen gesellschaftlicher Themen von Unternehmen erwarten, ist auch davon abhängig, ob und inwieweit sie dem Unternehmen, einen eigenen Handlungsspielraum unterstellen. Einem Unternehmen, das trotz vorhandener oder unterstellter Möglichkeiten, sich verantwortungsbewusst zu verhalten, die möglichen Alternativen nicht nutzt, kann von Seiten externer Anspruchsgruppen sehr leicht ein ignoranten oder verantwortungsloses Verhalten vorgeworfen werden, das sich entsprechend schädigend auf das Image des Unternehmens auswirken wird. Bestehen hingegen gravierende Restriktionen, die ein im Kontext der Nachhaltigkeit verantwortungsbewusstes Verhalten

verhindern, und können die Restriktionen den Anspruchsgruppen glaubhaft vermittelt werden, so kann das Unternehmen unter Umständen einem öffentlichen Erwartungsdruck entgehen und mögliche Vorwürfe abmildern. Das Aufzeigen von Schwierigkeiten in der unternehmerischen Nachhaltigkeitsdiskussion kann entsprechend Transparenz schaffen und für Offenheit sorgen. Daher empfiehlt es sich für das Unternehmen, die Möglichkeit einer offenen und zum Dialog bereiten Nachhaltigkeitskommunikation, die auch Probleme offenbart, zu überdenken.

Die Volkswagen-Experten beurteilen den wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Spielraum ihres Unternehmens als überdurchschnittlich groß. Dies verdeutlicht auch der immer wiederkehrende Verweis auf die lange Tradition sozialen und ökologischen Engagements bei Volkswagen und damit der Bedeutung dieser Thematik für das Unternehmen.

In der Erhebung lässt sich eine Dominanz von ökologischen Themen feststellen. Dabei bestehen Parallelen zu produktbezogenen Themen:

- Kraftstoffreduzierung (Drei-Liter Auto und Ein-Liter Auto sowie Antriebs- und Kraftstoffstrategie),
- synthetische Kraftstoffe wie SynFuel und SunFuel,
- Emissionsreduzierung (insbesondere CO₂ und Dieselpartikel) und
- Recycling.

Damit greift Volkswagen Themen auf, die auch extern erwartet werden. Ähnlich deutlich präferiert, wenn auch nicht zwingend in den Kontext der Nachhaltigkeit gestellt, sind die sozialen Themen. Sie weisen zumeist eine starke personalpolitische und weniger eine gesellschaftspolitische Orientierung auf. Dies lässt auf eine falsche Verwendung des Terminus "sozial" im Kontext der Personalpolitik schließen: Ready for Work, Lebensarbeitszeitmodell, Vier-Tage-Woche, Arbeitszeitflexibilität, 5000 x 5000 und CSR Europe.

Aus der Nennung der bisherigen und gegenwärtigen Nachhaltigkeitsaktivitäten kann eine Schnittmenge gebildet werden, die die Doppelnennungen enthält. So wurden das Ein-Liter Auto, Arbeitszeitflexibilisierung, Vier-Tage-Woche und 5000 x 5000 sowohl zu den bisherigen als auch zu den gegenwärtigen Projekten gezählt. Hier drängt sich verstärkt der Eindruck auf, dass die Befragten jeweils die renommiertesten und populärsten Nachhaltigkeitsprojekte des Unternehmens nannten.

Einzig die ökonomischen Themen der Nachhaltigkeit fanden bei den Unternehmensvertretern kaum Erwähnung. Die Verbindung der Themen im Kontext der Nachhaltigkeit wurde ebenfalls nicht hergestellt. Für das Themenspektrum der Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen zeigte sich in der Erhebung, dass unter Nachhaltigkeitsthemen in erster Linie solche Themen zu finden sind, die weder den Begriff Nachhaltigkeit in sich bergen, noch alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichberechtigt in sich tragen. Nachhaltigkeitsthemen bilden das Unternehmensengagement ab und dieses findet in erster Linie in den einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen der Ökologie, Ökonomie und der sozialen Verantwortung statt. Best-Practise-Beispiele sind entsprechend jene, die diese Einzelthemen zum Inhalt haben. Hier besteht eine auffällige Deckungsgleichheit zwischen den Interviewaussagen und den Dokumenten. Um Nachhaltigkeit anschaulich und verständlich darzustellen, ist dieses Vorgehen von Volkswagen lobenswert. Da es jetzt nicht mehr um das “ob” eines Nachhaltigkeitsengagements, sondern um das “wie” geht. Die Best-Practise-Beispiele sind daher viel versprechender als theoretische Abhandlungen zum Leitbild der Nachhaltigkeit bei Volkswagen. Anders als mit einem Nachhaltigkeitsbericht können so die Zielgruppen Medien und Kunden erreicht werden.

Die erörterten Nachhaltigkeitsthemen lassen eine Korrelation zu den in der Erhebung ermittelten Unternehmenszielen erkennen. Während

Volkswagen die jeweiligen Nachhaltigkeitsthemen vor dem Hintergrund der positiven Kundenwirkung ihres gegenwärtigen Produktprogramms auswählt, verlangen externe Anspruchsgruppen eine Stellungnahme zu Themen, die die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens und das zukünftige Produktprogramm des Unternehmens in den Mittelpunkt stellen. Damit werden auch unterschiedliche Zeithorizonte angesprochen: während sich Volkswagen primär zu gegenwärtigen oder vergangenen Themen ihres Nachhaltigkeitsengagements äußert, stehen bei ihren externen Anspruchsgruppen zukünftige Themen im Vordergrund. Neben der sozialen Verantwortung sind das der Klimaschutz und die Ressourcenschonung.

Die Defizite, die die Vertreter des Unternehmens sehen, wurden bereits aufgezeigt. Um eine adäquate Umsetzung einer Nachhaltigkeitskommunikation zu erreichen, haben die Vertreter auch ganz konkrete Vorstellungen, welche Anforderungen sie an eine Nachhaltigkeitskommunikation ihres Unternehmens stellen. Deutlich wurde in den Antworten, dass Nachhaltigkeitskommunikation nicht nur die Berichterstattung über die Highlights des Unternehmens sein darf. Um eine echte und dauerhafte Kommunikation für diesen Themenkomplex zu erwirken, ist es wichtig, auch die Schwierigkeiten und Probleme in der Umsetzung der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu erläutern. Insbesondere auch Zielkonflikte anzusprechen, die dem Leitbild der Nachhaltigkeit so immanent sind, ist von großer Bedeutung. Sie machen nach außen deutlich, warum es einem Unternehmen, trotz der Überzeugung der Notwendigkeit sich für Nachhaltigkeit einzusetzen, so schwer fällt, dieses auch in die Tat umzusetzen.

Je konkreter das Thema Nachhaltigkeit an spezifische Themen und Projekte gebunden ist, desto erfolgversprechender stellt es sich dar. Der Rezipient sollte nicht mit diesem Themenkomplex überfallen und dann sich selbst überlassen werden. Besser sollte er kontinuierlich bei seiner Meinungsbildung vom Unternehmen begleitet werden. Damit präsentiert sich das Unternehmen als permanent zur Verfügung

stehender Ansprechpartner und verhindert so die Überforderung des Rezipienten. Durch die ständige Präsenz flankiert das Unternehmen seine Botschaften und sorgt damit für eine bessere Verankerung dieser in der Gesellschaft.

4.2.2.7 Restriktionen der Nachhaltigkeitskommunikation

Auch die bisher ungeklärten Zuständigkeiten für Nachhaltigkeit erschweren nach Ansicht von acht Personen den Kommunikationsprozess.

Acht Personen gehen davon aus, dass die Kommunikation durch die fehlende strategische Ausrichtung des Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit erschwert wird.

”Ich sehe das so ein bisschen Hand in Hand mit der Strategie, die zu entwerfen ist und die dann durch eine Kommunikationsstrategie zu untermauern ist. Man kann nicht den zweiten Schritt vor dem ersten machen.” (CH IV11)

Für drei Befragte erweist sich das im Unternehmen etablierte Engagement im Umweltschutz und der Übernahme sozialer Verantwortung, besonders vor dem Hintergrund der Kommunikation, als problematisch. Viele Themen, die andere Unternehmen als kommunizierbar erachten und entsprechend an die Medien und die wichtigen Unternehmensstakeholder weitergeben, werden von Volkswagen oft als selbstverständlich angesehen. Entsprechend gelangen sie von den Fachabteilungen nicht mehr in die Unternehmenskommunikation und verbleiben so im Unternehmen.

”Vielleicht, weil wir an der Oberfläche bleiben und das gar nicht so spannend ist. Was ist denn spannend an der Nachricht, dass wir eine Vier-Tage-Woche haben? Das ist ja nicht neu. Wir haben keinen

Treiber und wir haben keinen Zuständigen, der die Aufgabe hat, das zu kommunizieren. Zudem ist gar nicht abgegrenzt, was für Volkswagen Nachhaltigkeit ist. Das heißt, der Fundus ist zu groß und wenn man zu viel Stoff hat, dann wird man auch davon erschlagen. Was soll man denn kommunizieren? Die Begrifflichkeit ist unscharf, auch gerade von außen gesehen." (CS IV 2)

Die Notwendigkeit, diese Projekte zu kommunizieren, darf dabei aber nicht nur als Public Relations für das Unternehmen gewertet werden. Vielmehr ist die Kommunikation dieser Projekte immer auch ein Signal ins Unternehmen. So können sie der Mobilisierung weiterer Kräfte im Innern für Nachhaltigkeit dienen.

"Ich glaube, dass wir viele Dinge - von innen gesehen - schon so verinnerlicht haben und als so selbstverständlich ansehen, dass wir meinen, das ist gar keine Nachricht mehr. Was Leute von draußen für sehr spannend halten, ist für uns meist ein alter Hut, weil wir es schon so lange machen." (CS IV3)

Was als negativ für das Nachhaltigkeitsengagement gilt, wird auch als Grund für die geringe Nachhaltigkeitskommunikation genannt: Die fehlende Querschnittsorientierung, die dazu führt, dass Nachhaltigkeit an Bereichsgrenzen Halt macht, wie diese Zitate zeigen:

"Hat ein bisschen was mit der Wolfsburger Kultur zu tun. Die Bereiche haben lange Zeit nur gelernt, an sich selbst zu denken und dieses übergreifende Denken ist sehr unausgeprägt geblieben. Im Gegenteil: Der Wettbewerb zwischen Marken und zwischen den Bereichen war Teil der Kultur. Das jetzt umzusteuern, ist nicht ganz einfach." (AW III4)

Ein anderer Unternehmensvertreter führt dazu aus:

"Das ist noch im Aufbau, aber es gibt Bereiche, die sind super offen und haben auch überhaupt kein Problem damit. Es funktioniert mit den

Abteilungen, wo Leute sitzen, die wirklich keine Angst haben, Informationen aus ihrem Bereich raus zu geben und die verstanden haben, wenn ich Informationen in den Konzern spiele, habe ich auch die Chance, von anderen etwas zurück zu bekommen. Die ein Gefühl dafür haben, dass wir nicht irgendetwas verbreiten, irgendwelche Geheimnisse breittreten im Konzern, sondern dass wir dafür sorgen, dass ein Informationsstand erreicht wird, der allen hilft. Im Zweifel kann man dann eben auch mal nachfragen, indem man bestimmte Projekte und Personen vorstellt, weil viele an gleichen Problemen arbeiten." (IZ III17 und IZ III18)

Die bisher geringe Aktivität in der Nachhaltigkeitskommunikation trifft auch auf Verständnis und erfährt damit eine positive Beurteilung:

"Ich bin mir nicht sicher, ob das nicht ein gutes Zeichen ist. Denn wenn ich über meine Moral rede und wie moralisch ich bin, dann habe ich vielleicht etwas zu verbergen. Wenn das zur Selbstverständlichkeit wird, dann komme ich gar nicht auf die Idee, jemanden etwas zu glauben, dann rede ich nicht darüber. Wenn ich immer sage, dass ich nachhaltig bin, bin ich es womöglich gar nicht. (...). Über Moral redet man nicht, man tut es. So ist das auch mit der Nachhaltigkeit." (BG III12 und BG III13)

Der Begriff "Nachhaltigkeit" wird insgesamt als sperrig, unbekannt, konturlos und uninteressant empfunden. Er erschwert es den Akteuren, ihre Kommunikationsanstrengungen voran zu tragen. Durch die semantische Unschärfe ist auch die Kommunikation an die Zielgruppen des Unternehmens erschwert.

"Es ist schwierig zu kommunizieren. Da muss man schon sehr clever vorgehen. Wie gesagt, man kann es auch sehr zu einem Brei rühren. Ich glaube, dass viele Leute auch das Gefühl haben, dass sich Unternehmen gerne hinter so einer diffusen Nebelwolke verstecken und nur das aufblitzen lassen, was sie toll finden, aber auch viele

andere Schwachpunkte darunter verschwinden lassen.” (CS I21 und CS I22)

Als schwierig erweist sich derzeit auch, dass Nachhaltigkeit nahezu ausschließlich in Expertenkreisen kommuniziert wird:

”Ich will jetzt nicht sagen, dass es eine Community gibt, aber es gibt ein enges Netzwerk von Leuten, die am Nachhaltigkeitsthema arbeiten. (...). Die eigentliche Herausforderung ist jetzt, aus diesem Netzwerk von Experten heraus, eine größere Öffentlichkeit zu erreichen.” (DK III 29 und DK III30)

4.2.2.8 Gewünschter Soll-Zustand der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen

Um die Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen zu strukturieren, empfiehlt es sich, das Thema mittels fester Strukturen zu institutionalisieren. Dies kann im Rahmen eines Arbeitskreises oder eines Gremiums geschehen, das Themen abstimmt und koordiniert und entsprechend einen Kommunikationsfahrplan festlegt.

Die Verflechtung der Nachhaltigkeitsthemen wird insbesondere auch vor dem Hintergrund gesehen, einen Sprecher für die Nachhaltigkeitskommunikation einzusetzen.

Wichtig ist dabei auch, dass die Nachhaltigkeitskommunikation einheitlich sein sollte. Es sollte entsprechend einen Leitfaden für diejenigen geben, die an Nachhaltigkeitsthemen arbeiten. Als besonders sinnvoll und notwendig erachten die Unternehmensexperten dafür folgende Maßnahmen:

- Herausgabe eines Nachhaltigkeitsberichtes,
- die Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie,

- Klärung der Zuständigkeiten im Unternehmen für Nachhaltigkeit,
- Verabschiedung eines Leitbildes Nachhaltigkeit durch den Vorstand,
- Einsetzen eines Sprechers für Nachhaltigkeitskommunikation und
- Schaffung einer besseren Informationsstruktur.

Ob es eine weitere Hierarchieebene i.S. eines Nachhaltigkeitsrates geben soll, wurde in den Antworten sehr unterschiedlich bewertet. Dieser Frage wird an einer späteren Stelle dieser Auswertung nachgegangen, wenn es auch um die strategische Anbindung der Nachhaltigkeit im Unternehmen in Bezug auf die Bereichszuständigkeit geht.

4.2.3 Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsstrukturen

Im Rahmen der empirischen Erhebung erfolgte auch die Bestandsaufnahme der externen Kommunikationsbeziehungen von Volkswagen. Dieser Bestandsaufnahme lag die Vorstellung des Unternehmens als einer Koalition von verschiedenen internen und externen Interessengruppen zugrunde. Diese Vorstellung folgt dem so genannten Anspruchsgruppenkonzept, wie es im deutschsprachigen Raum insbesondere von Dyllick (1984) vertreten wird.

4.2.3.1 Unternehmensexterne Kommunikationsstrukturen

Freemann und Reed (1983) differenzieren zusätzlich einen engen und einen weiten Begriff der Anspruchsgruppen: Im engen Sinne bezieht sich der Begriff auf “any identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continual survival”. (Freemann/Reed 1983: 91) Hierzu können Mitarbeiter, Kunden, bestimmte Zulieferer und Finanzinstitute, zuständige Behörden, Eigentümer oder Aktionäre gezählt werden. Im weiten Sinne umfasst der Begriff “any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization’s

objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives". (Freemann/Reed 1983: 91) Nunmehr werden auch Gruppen wie Interessenverbände oder Protestgruppen einbezogen, die normalerweise nicht im Zentrum des Unternehmensinteresses stehen. Aus Sicht der Unternehmensstrategie halten Freemann und Reed (1983) aber eine weite Definition für notwendig (Freemann/Reed 1983: 91). Für die Früherkennung von schwachen Signalen sei ein weiter Begriff zugrunde zu legen, um auch neuartige, erst in der Entstehung begriffene, ungewohnte Umweltbeziehungen in den Blick zu bekommen, die möglicherweise in der Zukunft einen direkten, ökonomischen Einfluss haben werden.

Insbesondere bei einer weiten Begriffsbestimmung, die eine Vielzahl von Personen und Interessengruppen berücksichtigt, entsteht die Notwendigkeit einer Kategorisierung, um zwischen den zahlreichen potentiellen Anspruchsgruppen differenzieren zu können. Allerdings ist diese Kategorisierung aufgrund der Heterogenität der Anspruchsgruppen schwierig. Häufig besteht die Differenzierung daher in der schlichten Unterscheidung von Anspruchsgruppen in direkte und indirekte Gruppen. So operational diese Unterscheidung für das Unternehmen auch erscheinen mag, so kritikwürdig ist sie. Denn sie suggeriert, dass direkte Anspruchsgruppen für das Unternehmen generell relevant, indirekte dagegen generell unwichtig seien. Dagegen kann auch zu Recht die Ansicht vertreten werden, dass die Bedeutung von Anspruchsgruppen von der jeweiligen Situation und den jeweiligen Themen abhängt. Danach seien Anspruchsgruppen vor allem anhand zweier Faktoren zu charakterisieren: ihrem Potential, das Unternehmen zu bedrohen und ihrem Potential, mit dem Unternehmen zu kooperieren. Die Macht und die Bedeutung der Anspruchsgruppe im Hinblick auf ein spezielles Thema bestimmt ihr Bedrohungspotential. Zugleich resultiert die Macht der Anspruchsgruppe häufig aus der Abhängigkeit des Unternehmens von der Anspruchsgruppe (z.B. von der eines wichtigen marktbeherrschenden Zulieferers).

Gemäß der weiten Definition des Begriffes Anspruchsgruppen wird eine Vielzahl von Gruppen sichtbar, die für das betreffende Unternehmen Relevanz erhalten können.

Für die nachfolgende Untersuchung der Anspruchsgruppenbeziehungen von Volkswagen wird von einer zweidimensionalen Kategorisierung der Anspruchsgruppen von Unternehmen ausgegangen:

- Unterscheidung von direkten und indirekten Anspruchsgruppen des Unternehmens: Diese Unterscheidung ist keiner Wertung, in wichtig und unwichtig gleichzusetzen. Vielmehr wird damit versucht, die gegenwärtige Nähe der Anspruchsgruppe zum Untersuchungsgegenstand Volkswagen abzubilden.
- Unterscheidung zwischen internen und externen Anspruchsgruppen. Durch diese Abbildung werden auch die interne Verflechtung und Zuständigkeiten im Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit aufgezeigt.

Die Auswahl von Zielgruppen richtet sich zuallererst nach dem jeweiligen Ziel der kommunikativen Ansprache und kann nach sehr unterschiedlichen Kriterien erfolgen. Sie kann beispielsweise Zielgruppen nach dem Grad ihres Interesses und/oder Kenntnisstandes über Nachhaltigkeit ansprechen.

4.2.3.1.1 Gesellschaftliche Anspruchsgruppen von Volkswagen

Befragt nach ihren externen Kommunikationsbeziehungen gaben 24 Unternehmensvertreter an, Kontakt zu externen Gruppen zu haben. Dabei handelt es sich in erster Linie um Kontakte zu NGOs im Rahmen von Kooperationen, zu Ratingagenturen zur Erstellung von Rankings, zu wissenschaftlichen Einrichtungen im Rahmen von Lehrveranstaltungen, wissenschaftlichen Projekten oder Beratungen und zu Verbänden wie dem Verband der Deutschen

Automobilwirtschaft (VDA) oder dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), als Verbänden in denen das Unternehmen seine Interessen vertritt.

Die Interviews gaben Auskunft über die für Volkswagen relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen im Kontext der Nachhaltigkeit. Die Medien wurden dabei von 13 Personen nur bedingt als Anspruchsgruppe gesehen. Die Politik liegt mit neun Stimmen genau wie die Kunden ebenfalls nicht im Interessensmittelpunkt. Die NGOs sind für neun der befragten Personen von Bedeutung und die Verbände für 13 der Befragten. Die internen Anspruchsgruppen stellen für sieben Experten eine wichtige Zielgruppe des Nachhaltigkeitsengagements dar. Gewerkschaften spielen nur für drei der Experten eine Rolle und die wissenschaftlichen Einrichtungen sind für elf Experten wichtig.

Deutlich wird, dass die Bereiche mit sehr unterschiedlichen Anspruchsgruppen konfrontiert sind und nicht ein Bereich mit allen in Verbindung steht. So steht der Bereich "Regierungsbeziehungen" in Kontakt zu NGOs, Verbänden, Politik, Medien und zu Vertretern aus Wissenschaft und Wirtschaft, da seine Hauptaufgabe auf der politischen Lobbyarbeit für das Unternehmen liegt, den so genannten Public Affairs. Der Bereich "Kommunikation" steht in erster Linie in Kontakt zu den Medien und hat in letzter Zeit auch verstärkt seine Kommunikation nach intern ausgebaut. Der Bereich "Umwelt" steht in Kontakt zu NGOs, Verbänden, Rating Agenturen, gesellschaftlichen Institutionen wie GRI, SustainAbility und der UNEP sowie zu wissenschaftlichen Einrichtungen.

An der Gesamtheit der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen kann das Ausmaß der Ansprüche abgelesen werden, die an das Unternehmen herangetragen werden und denen das Unternehmen aus eigenem Interesse gerecht werden sollte.

Mittels der generalisierenden Analyse und anhand der zuvor erörterten Unterscheidungskriterien können die Anspruchsgruppen von

Volkswagen in direkte und indirekte Anspruchsgruppen differenziert werden. Damit kann der Grad der Kommunikationsbeziehung aufgezeigt werden und versucht werden, die gegenwärtige Nähe der Anspruchsgruppe zum Untersuchungsgegenstand Volkswagen abzubilden. Im sich anschließenden Kapitel werden die internen Kommunikationsbeziehungen näher betrachtet.

Die externen Anspruchsgruppen von Unternehmen können entsprechend in “direkt marktbezogene Gruppen” und “nicht direkt marktbezogene Gruppen” unterteilt werden. Zu den “direkt marktbezogenen Gruppen” gehören alle Gruppen, die mit dem Unternehmen im Kontext des Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozesses in Kontakt stehen. Aus ganzheitlicher Perspektive erstreckt sich damit die Reichweite von Nachhaltigkeitskommunikation entlang des gesamten Produktlebenszyklus, von der Konzeption und Entwicklung des Produktes über die Produktion bis hin zum Vertrieb, der Nutzung und der Entsorgung.

Zu den “indirekt-marktbezogenen Gruppen” zählen diejenigen Gruppen, zu denen der Kontakt nicht über den Markt erfolgt.

4.2.3.1.1.1 Kommunikationsbeziehungen zu “direkt-marktbezogenen Anspruchsgruppen”

Für Volkswagen bestehen im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses Kommunikationsbeziehungen zu folgenden externen Anspruchsgruppen:

- 1) Eigentümer und Aktionäre,
- 2) Fremdkapitalgeber und Versicherungen und
- 3) Lieferanten und Entsorger.

Eigentümer und Aktionäre

Die nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsbeziehungen von Volkswagen zur Gruppe der Eigentümer und Aktionäre vollziehen sich im Rahmen der klassischen Kommunikationsforen und -medien des Gesellschafts- und Aktienrechts. Als wesentliche Foren gelten die Jahreshauptversammlung und der Aufsichtsrat. Streng gesehen dominieren in beiden Foren Themen, die keinen oder nur geringen direkten Bezug zur Nachhaltigkeit aufweisen. Zwar ist die Thematik der Nachhaltigkeit nicht Gegenstandsbereich der Kommunikation, aber sie ist durch die Kommunikation zu Finanzzahlen und geplanten Investitionen in ihrer ökonomischen Dimension vertreten und findet somit in Ansätzen, wenn auch indirekt, statt. Volkswagen versteht Nachhaltigkeit als wichtigen Attraktivitätsfaktor im Rahmen der Investor Relations. Durch seine Position zur Nachhaltigkeit bezieht das Unternehmen eine Stellung, die den Aktionären und Eigentümern sowie den Fremdkapitalgebern aufzeigt, dass sich das Unternehmen strategisch sicher für die Zukunft aufgestellt hat.

Ratingagenturen

Der in der Dokumentenanalyse vorgestellte Geschäftsbericht und der Internet-Auftritt von Investor Relations sprechen ebenfalls das Thema Nachhaltigkeit mittelbar mit an. Im Kontext der Nachhaltigkeit werden Rankings immer wichtiger. So fragen Ratingagenturen wie oekom Research, ethibel, scoris und SustainAbility Ltd. in regelmäßigen Abständen mittels umfangreicher Fragebögen Daten aus den Bereichen Personal und Soziales, Umwelt und Finanzen bei Volkswagen ab. Nach Aussagen der Rating-Agenturen weist Volkswagen hier eine hohe Kommunikations- und Dialogbereitschaft auf und liefert die Daten transparent und in zeitnahe Distanz. Die von den Rating-Agenturen erstellten Rankings gewinnen auch vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsfonds an Bedeutung. Das Testat "Nachhaltiges Unternehmen" zeigt Aktionären und Fremdkapitalgebern,

die Sozial- und Umweltverträglichkeit des Unternehmens an. Diese Überlegungen gewinnen bei der Risikoerwägung an Bedeutung. So können z.B. Störfälle mit Umweltwirkungen zu einer Erhöhung der Versicherungsprämie führen oder Altlasten den Beleihungswert von Grund und Boden verringern und damit die Kreditsicherung erschweren. Da sowohl das soziale Engagement bei Volkswagen an allen weltweiten Standorten als auch der Umweltschutz eine lange Tradition aufweisen und das Unternehmen auch weiter ein großes Engagement aufweist, belegt es in den genannten Rankings durchgehend vordere Plätze. Als Problem der Kommunikation zur sozialen Nachhaltigkeit erweist sich die Kennzahlenproblematik. So ist es nach Aussagen der Unternehmensexperten für Volkswagen nicht möglich, auf die Frage nach den Arbeitszeiten im Unternehmen eine einzige Antwort zu geben. Das Unternehmen hat 45 Standorte weltweit, an denen verschiedene Arbeitszeiten den jeweiligen Bedürfnissen angepasst sind. Eine Antwort, die der Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen dient, kann entsprechend nicht gegeben werden. Grundsätzlich steht daher die Signalisierung von kooperativer Kommunikationsbereitschaft im Vordergrund. Hier geht es darum, den Ratingagenturen aufzuzeigen, welche Probleme das Unternehmen in der Beantwortung derartiger Fragen hat und welche Lösungsvorschläge es anbieten kann. Die Kommunikation um die Aspekte der Nachhaltigkeit beinhaltet damit an dieser Stelle die konstruktive und transparente Auseinandersetzung.

Im Kontext der Nachhaltigkeit konnte in dieser Erhebung entsprechend eine intensive Kommunikationsbeziehung zu diesen Anspruchsgruppen nachgewiesen werden. Wichtig ist dabei, dass nach Aussagen des Bereiches Investor Relations nicht das Thema Nachhaltigkeit Gegenstand der Kommunikationsbeziehungen ist, sondern die soziale und ökologische Verantwortung in einen Kontext zur ökonomischen Verantwortung gesetzt wird. Das Thema Nachhaltigkeit erscheint nicht als Komplex, sondern in einer Aufteilung in Verantwortung und Zukunftsfähigkeit, da diese Aspekte für den Kapitalgeber eine Absicherung seiner Entscheidung darstellen.

Lieferanten

Im Kontext der Nachhaltigkeit stellen die Lieferanten eine weitere wichtige externe Anspruchsgruppe im Leistungserstellungsprozess dar. Hier ist ein Anstieg der Bedeutung nachzuweisen. Für ein global agierendes Unternehmen stellen die Lieferanten eine für die Produktion des "Gutes Auto" entscheidende Gruppe dar, die es immer auch kritisch zu beobachten gilt. Ein enger Dialog zwischen dem Bereich Beschaffung und den Lieferanten des Unternehmens versucht Transparenz der Aktivitäten der Lieferanten zu schaffen. Das von den Experten erwähnte jährlich stattfindende Lieferantensymposium mit jeweils mehr als 1.000 Lieferanten in Wolfsburg, dient der Intensivierung der Kommunikation von Volkswagen und seinen Hauptlieferanten. Hier geht es um Fragen des Umweltschutzes und es beginnt eine Auseinandersetzung der Lieferanten mit der Thematik der Nachhaltigkeit. In Workshops, die von den Bereichen Umwelt, Beschaffung und der Volkswagen Tochtergesellschaft Coaching begleitet werden, wird die Nachhaltigkeitsthematik zunehmend intensiviert und auf die Belange der Lieferanten und ihren Wissensumfang zugeschnitten. Darüber hinaus steht der Bereich Beschaffung und der Bereich Umwelt Lieferanten auch beratend zur Verfügung. Ein neues Projekt "Nachhaltigkeit in der Lieferantenkette" beschäftigt sich mit der Frage der Möglichkeit eines Nachweises für sozial und ökologisch korrektes Verhalten der Lieferanten. Hier soll die Zulieferproblematik geklärt werden. Das Unternehmen unterscheidet in Hauptlieferanten, die in Quantität und Qualität von entscheidender Bedeutung für Volkswagen sind und weiteren Zulieferern von geringerem und weniger entscheidendem Umfang. Bei den Hauptlieferanten dürfte die Anzahl bei ca. 1.000 Zulieferern liegen. Hinzu kommt eine weitaus größere Anzahl von kleineren Lieferanten. Die Zusammenarbeit kann in der Beteiligung von Zulieferern am Produktentstehungsprozess oder allein in der Umsetzung der Vorgaben von Volkswagen liegen. In diesem Fall sind auch die nachhaltigkeitsbezogenen Gestaltungsspielräume des Lieferanten

deutlich geringer. Es bestehen daher erhebliche Unterschiede im Grad der Zusammenarbeit und damit auch in der Intensität der Kommunikationsbeziehung. In allen Fällen liegt zwischen Volkswagen und den Lieferanten eine eher direkte und persönliche Kommunikation im Nahbereich vor. Fragen der Nachhaltigkeit und auch des Umweltschutzes werden nicht mittels spezieller Kommunikationsstrukturen thematisiert, vielmehr besteht ein relativ hoher Grad an Integration in die vorhandenen Kommunikationsprozesse bzw. -strukturen. Die dominierenden Grundlagen der Kommunikationsbeziehungen zwischen den Lieferanten und Volkswagen sind die "Umweltnorm Fahrzeug" und das "Umweltlastenheft", das auch Kapitel zur Umwelt- und Humanverträglichkeit umfasst. Diese internen Dokumentationen strukturieren die nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsbeziehungen vor. Als vorherrschende Schnittstelle zwischen den Lieferanten und Volkswagen konnten die Bereiche Beschaffung und Umweltstrategie identifiziert werden. Entsprechend der Lieferintensität sind die Lieferanten um eine gute Beziehung zum Unternehmen bemüht und signalisieren auch für das Projekt "Nachhaltigkeit in der Lieferantenkette" ihre Unterstützung.¹⁸² Volkswagen hat in seiner "Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei Volkswagen" folgenden Passus aufgenommen:

"2.2 Volkswagen unterstützt und ermutigt ausdrücklich seine Geschäftspartner, diese Erklärung in ihrer jeweils eigenen

¹⁸² Unternehmen wie SONY haben ein so genanntes „Greenbook“ eingeführt, um sich vor Verletzungen ihrer sozialen und ökologischen Grundsätze durch ihre Lieferanten zu schützen. Entsprechend müssen ihre Lieferanten den Nachweis erbringen, dass sie selbst nicht gegen diese Grundsätze verstoßen. Dies kann durch Kaufnachweise, Lieferbescheinigungen und Zertifikaten geschehen. Verstößt ein Lieferant gegen diese Auflagen des so genannten Greenbooks, wird er aus den Lieferantenbeziehungen mit SONY ausgeschlossen, was mit enormen ökonomischen Einbußen, bis hin zur Existenzbedrohung einhergehen kann. Diesen Weg hat Volkswagen nicht ergriffen. Vielmehr wählte Volkswagen den kooperativen Dialog.

Unternehmenspolitik zu berücksichtigen. Sie sieht hierin eine vorteilhafte Basis für die gegenseitigen Beziehungen.”

Es konnte festgestellt werden, dass die Lieferanten in der Kommunikationsbeziehung von Volkswagen zu ihren externen Anspruchsgruppen an Bedeutung im Kontext der Nachhaltigkeit gewinnen. Um Schäden vom Unternehmen fernzuhalten, sind offene und glaubwürdige Kommunikationsstrukturen zwischen Volkswagen und seinen Lieferanten dabei von entscheidender Bedeutung.

Im Rahmen der Absatzaktivitäten bestehen für den Automobilhersteller Volkswagen nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsbeziehungen zu weiteren folgenden externen Anspruchsgruppen:

- Händler,
- (potentielle) Kunden und
- Unternehmen des Wettbewerbs.

Handel

Der Handel ist der direkte Ansprechpartner und Berater des Kunden und damit Vermittler zwischen Volkswagen und dem Kunden. Die Kommunikationsbeziehung zwischen dem Händler und dem potentiellen Kunden hat einen persönlichen und dialogischen Charakter. Volkswagen gibt den inhaltlichen und formalen Rahmen für die Kommunikationsbeziehung zwischen Händler und Kunde vor. Volkswagen stellt sowohl Verkaufsförderungs- und Informationsmaterial (z.B. Produktkataloge, Umweltbroschüren) als auch Serviceleistungen wie Schulungen für Händler bereit. Auch der Umweltbericht ist über die Händler beziehbar. Allerdings haben die Händler selbst den Bericht bisher weniger positiv angenommen.

“Die Händler haben sich beschwert, dass der Bericht viel zu dick ist und die Kunden das nicht lesen und dass es kein Medium für den Vertrieb

ist.” (CMII8)

Geeigneter für die Kommunikation von Kunden und Händlern ist das Kundenhandbuch.

Eine Ausweitung in Richtung Nachhaltigkeit wäre hier ein Weg, das Thema kundengerecht aufzubereiten. Der Kontakt zwischen Kunde und Händler ist der persönliche Dialog. Der Händler kommt damit auch als direkter Ansprechpartner des Kunden zu Fragen der ökologischen und sozialen Verantwortung des Unternehmens in Betracht. Folgende Aussage unterstützt die Annahme, dass der Händler von dieser Anforderung überfordert ist:

”Der ist maßlos überfordert, schon was Aussagen zu Euro 3 und Euro 4 betrifft. Das kriegen wir alles überhaupt nicht mehr rübergebracht. Das Einzige, was wir noch kommunizieren können, ist: ”Kunde wir als Volkswagen sorgen dafür, dass dein Auto, das du dir heute kaufst, auch in fünf Jahren noch seinen Wert für dich hat - auch beim Verkauf.” Das ist das, was wir kommunizieren können, müssen und das hat was mit Vertrauen zu tun. In die Marke, in den Konzern und das was wir tun.” (BH III20)

Kunden

Die Kunden stellen die wichtigste externe Anspruchsgruppe des Unternehmens dar. Das Ziel von Volkswagen ist der Aufbau einer langfristigen vertrauensvollen Beziehung zu den Kunden. Volkswagen steht auf verschiedenen Ebenen in Kommunikationsbeziehungen zu seinen potentiellen Kunden. Der klassische Kommunikationspfad zum Kunden verläuft über die Händler, über die persönliche Kommunikation und mit Hilfe der Werbekommunikation. Es wurde aufgezeigt, dass im persönlichen Dialog zwischen Kunden und Händlern das Thema Nachhaltigkeit wenig bis gar nicht nachgefragt wird und sollte es nachgefragt werden, kann von einer Überforderung des Händlers in

diesen Fragen ausgegangen werden.

“Die Händler sind für mich eher ein Transportmittel, aber keine Zielgruppe. Da geht es um das Thema Preis-Leistungsverhältnis und Qualität. Auf der anderen Seite muss man natürlich schon sagen, dass man sich da einzelne Aspekte rausnimmt, um zu zeigen, dass Volkswagen ein Unternehmen ist, das in seiner ökologischen Leistungsfähigkeit stärker geworden ist. Die erkennt der Kunde schon.” (HW III21)

Es wurde bereits zuvor auf den geringen Bekanntheitsgrad der Nachhaltigkeitsthematik in der Bevölkerung verwiesen. Entsprechend ist bei den Kunden, als Teil der Bevölkerung, auch von diesem Nichtwissen auszugehen. Zudem stellt sich auch die Frage, ob Fragen der sozialen Verantwortung eines Unternehmens auch das Kaufverhalten beeinflussen. Für den Aspekt der Ökologie kann aufgezeigt werden, dass Umweltschutz nicht zu den Kaufgründen gehört. Bei einem Automobilhersteller kommt hinzu, dass seine Produkte ohnehin zur Belastung der Umwelt beitragen und es sich bei Umweltaspekten um das Ausmaß der Beeinträchtigung dreht. Ein gutes Umweltimage eines Unternehmens ist daher eher im Hinterkopf des Kunden abgespeichert und wird bei der Kaufentscheidung nicht unmittelbar den Ausschlag geben. Von Bedeutung sind hier sicher eher der Preis und das daraus resultierende Preis-Leistungsverhältnis.

“Man kann Kunden durchaus für ihr Umfeld sensibilisieren. Umweltgründe werden im einzelnen nicht Kaufentscheidungen sein, aber sie sind kaufunterstützend. Es geht ja stark nach Preis, Luxus, Komfort und Power. Ich glaube, dass Umweltaspekte und damit automatisch der Aspekt der Nachhaltigkeit, in den nächsten Jahren wieder stärker in den Vordergrund treten wird (...). Es gilt, damit auch hier aufzuzeigen, dass wir uns mit diesen Zielen identifizieren.” (HW III24)

Wie auch die Dokumentenanalyse zeigte, sieht die Werbekommunikation von Volkswagen bisher keine spezielle Nachhaltigkeitsthematik vor. Dennoch werden in der Werbung Themen besetzt, die einen Bezug zu Menschen und Umwelt und der Verantwortung des Unternehmens haben.

Die Erkenntnisse zu den Einstellungen der Kunden fragt Volkswagen durch repräsentative quantitative Markt- und Meinungsstudien regelmäßig ab. Diese Marktanalysen ermöglichen aber nur grobe und tendenzielle Aussagen zu bestimmten relevanten Produkteigenschaften oder zum Umweltimage der Marke Volkswagen im Vergleich zu den Wettbewerbern. Eine große Bedeutung besitzt insbesondere das Volkswagen Umwelt-Radar-System, das aktuelle Marktforschungsstudien im Hinblick auf umweltbezogene Aussagen für die Automobilindustrie auswertet. Ebenfalls wichtige Erkenntnisse über die Meinungen der Konsumenten liefert das Trend-Dossier des Bereiches Zukunftsforschung und Marketing. Hier können für die Nachhaltigkeit auch Impulse aus dem Markt nachgewiesen werden.

Die Tages- und Fachpresse versorgt die Kunden mit Informationen zu Produkten und Unternehmen und bietet ihnen damit auch Anreize für ihr Kaufverhalten. Das Verhältnis zwischen Kunden und Konsumenten hat einen durchaus ambivalenten Charakter: Indem Konsumenten ein Produkt des Unternehmens erwerben und dieses sogar weiterempfehlen, können sie einerseits in hohem Maße kooperativ sein. Andererseits droht dem Unternehmen in einem wettbewerbsorientierten Wirtschaftssystem ständig das Risiko, die Kunden an Wettbewerber zu verlieren. Dieses ambivalente Verhältnis zeigt sich auch in der Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit: Der Hersteller muss Rechenschaft über seine Aktivitäten in sozialen Belangen und im Umweltschutz ablegen. Der Konsument erwartet, dass ihm der Kauf und der Gebrauch des Produktes kein schlechtes Gewissen bereiten. Diese Anforderung versucht der Hersteller durch die Produktgestaltung und die Information z.B. über positive Umwelteigenschaften des Produktes und das verantwortungsbewusste Verhalten des Unternehmens zu erfüllen.

Während der Hersteller aber zumindest sein eigenes Verhalten thematisiert, bleiben weite Teile des Konsumentenverhaltens in der Absatzkommunikation tabu.

Die Hersteller wagen es i.d.R. nicht, ein problematisches Konsumentenverhalten zur Sprache zu bringen, wie z.B. die geringe Zahlungsbereitschaft für Umweltschutzmaßnahmen am Produkt, in der Befürchtung, der Konsument verstünde dieses als unangemessene Kritik und Bevormundung und der Wettbewerber könnte diesen Diskurs mit dem Konsumenten zur eigenen Profilierung ausnutzen.

Andere Unternehmen der Automobilbranche

Die Kommunikationsbeziehungen zu anderen Unternehmen der Automobilbranche können in einen wettbewerbsrelevanten und in einen nicht-wettbewerbsrelevanten Bereich unterschieden werden. Grundsätzlich bestehen Konkurrenzbeziehungen zwischen den Automobilherstellern um die Gunst der Konsumenten. Obwohl der Kommunikationswettbewerb zwischen den Marken Volkswagen, DaimlerChrysler, BMW und Opel nicht aggressiv geführt wird, besitzen die Unternehmen grundsätzlich gegenseitig ein hohes Bedrohungspotential und eine relativ geringe Kooperationsbereitschaft in Fragen des Wettbewerbes auf dem Markt. In nicht-wettbewerbsrelevanten Tätigkeitsfeldern z.B. in der gemeinsamen Forschung und in der gemeinsamen Lobbyarbeit gegenüber dem Gesetzgeber und den Verwaltungen bestehen zahlreiche intensive Kooperationen wie das Forum "econsense" des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI), der WBCSD und der Verband der Deutschen Automobilwirtschaft (VDA). Darüber hinaus ist Volkswagen gemeinsam mit anderen Automobilherstellern aktives Mitglied im "Sustainable Mobility Project" der UNEP.¹⁸³ 13 Volkswagen-Experten betonen die Notwendigkeit des Dialoges und der Zusammenarbeit mit

¹⁸³ Die Aufstellung der Wettbewerber in Fragen der Nachhaltigkeit und die Formulierung ihrer Nachhaltigkeitsleitbilder finden sich unter Kap. IV 1 „Relevanz des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Automobilindustrie“.

den Wettbewerbern. Im Association des Constructeurs Europeens d'Automobiles (ACEA) arbeitet Volkswagen mit weiteren europäischen Automobilherstellern zusammen. Hier entstand auch die freiwillige Selbstverpflichtungserklärung zur Reduzierung des Ausstoßes von CO₂ auf 140g/km bis zum Jahr 2008.

4.2.3.1.1.2 Kommunikationsbeziehungen zu “indirekt-marktbezogenen Anspruchsgruppen”

Die Kontakte zu dieser Kategorie erfolgen nicht über den Markt, sondern ausschließlich mittels Kommunikationsprozessen, die eingebunden sind in einen öffentlich-rechtlichen, privatrechtlichen, politischen oder medialen Rahmen. Wesentliche Anspruchsgruppen mit indirekt-marktbezogenen Kommunikationsbeziehungen in Sachen Nachhaltigkeit zu Volkswagen sind:

- Non Governmental Organizations (NGO),
- Parteien und politische Entscheidungsträger,
- Medien und
- Institutionen der Forschung und Lehre.

Non Governmental Organizations (NGOs)

Neben den Kommunikationsbeziehungen zu wirtschaftlichen und gewerkschaftlichen Verbänden wie dem VDA, BDI, der IG Metall und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) sind für die Kommunikation von Unternehmen die Kontakte zu Umweltschutz- und Verbraucherorganisationen für 14 Experten von großer Bedeutung. Volkswagen unterhält indessen nur wenige regelmäßige Kontakte zu NGOs. Das Unternehmen steht mit dem Naturschutzbund Deutschland (NABU) seit einigen Jahren in einem engen Kooperationsverhältnis, das in 2004 erweitert wurde. Als Dialog zwischen Wirtschaft und NGO

beinhaltet diese Zusammenarbeit insbesondere den Austausch zu Fragen der nachhaltigen Mobilität. In der Ausgestaltung der Kontakte zu NGOs kann unterschieden werden nach Inhalt der Zusammenarbeit (thematisch oder reines Sponsoring) und der Intensität und Dauer der Zusammenarbeit. Dieser Experte verweist zusätzlich auf ein weiteres Kriterium:

“Bei der Ausgestaltung dieses Kontaktes kommt es immer ganz auf die entsprechenden NGOs an. Es gibt NGOs, die sind unternehmensferner und NGOs, die sind unternehmensnäher. Es gibt sehr positive Erfahrungen mit dem UNEP Mobility Forum, da hat man durch die längerfristige Zusammenarbeit mit verschiedenen NGOs ein besseres Verständnis und ein gewisses Hineindenken, auch in die Haltung des Unternehmens geschaffen. Mit NGOs, mit denen man das erste Mal zu tun hat, da ist natürlich erst mal der Prozess der Vertrauensbildung und des gegenseitigen Kennenlernens wichtig. Da würde man sicher erst mal etwas verhaltener aufeinander zugehen. Gerade dann auch, wenn man weiß, dass das eine unternehmensferne NGO ist. Da würde man das sicher etwas distanzierter angehen.” (Cme IV6,7)

In der Vergangenheit existierte zudem eine Kooperation mit dem B.U.N.D. Niedersachsen. Weitere entsprechende Kommunikationsbeziehungen haben eher einen spontanen und kurzfristigen Charakter. Volkswagen verfolgt in der Ansprache von NGOs keine aktive und offensive Strategie. Volkswagen zeigt sich nach Aussage der befragten Experten aber stets dialogbereit für die Ansprache durch NGOs. So sind die vorhandenen Kontakte zu NGOs im wesentlichen durch die gemeinsame Teilnahme an Veranstaltungen und weniger durch die direkte Ansprache von Volkswagen entstanden. Sie besitzen einen relativ ausgeprägten Einfluss auf die politisch-administrative Öffentlichkeit, die kommunale Öffentlichkeit und verstärkt durch die Medien auf die gesellschaftspolitische Öffentlichkeit. Sie besitzen durch diesen Einfluss ein relativ ausgeprägtes Potential, Unternehmen durch die öffentliche Thematisierung von Kritikpunkten,

Schwierigkeiten zu bereiten.

Parteien und politische Entscheidungsträger

Volkswagen nimmt Kontakte zu Parteien und politischen Entscheidungsträgern auf kommunaler, Landes- und Bundesebene wahr. Die nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsbeziehungen zu Parteien und politischen Entscheidungsträgern ist zumeist fall- bzw. themenbezogen. Sie können als persönliche, dialogische Kommunikation im Nahbereich charakterisiert werden. Primäre Schnittstelle zwischen Volkswagen und den politischen Anspruchsgruppen ist der Organisationsbereich Regierungsbeziehungen mit Sitz in Wolfsburg, Berlin und Brüssel. Das Thema Nachhaltigkeit findet in dieser Kommunikationsbeziehung im politischen Diskurs um nachhaltige Mobilität, nachhaltige Wirtschaftsweise und Nachhaltigkeitsberichterstattung ihren Ausdruck. Das Engagement von Volkswagen im Nachhaltigkeitsdialog bildet sich auch in zahlreichen Veranstaltungen ab, wie z.B. zur Unternehmensverantwortung und zu CSR in Zusammenarbeit mit dem Land Niedersachsen und Vertretern der Bundesregierung und zum Flottentest in Kooperation mit Shell 2003 in Berlin, der ebenfalls in Zusammenarbeit mit Vertretern der Bundesregierung stattfand.¹⁸⁴ Dem Unternehmen wird hier ein großes Interesse an der Nachhaltigkeit attestiert, das sich auch in seiner Dialogbereitschaft ausdrückt. Diese Bereitschaft zum Dialog und das Engagement des Unternehmens für Nachhaltigkeit dienen dabei nicht zuletzt auch dazu, sich frühzeitig in diesen Teil des gesellschaftlichen Diskurses einzubringen, um somit das Begrenzen unternehmerischer Handlungsspielräume zu verhindern oder zumindest abzumildern.

Medien

¹⁸⁴ Dort traten 25 Golf der Marke Volkswagen betankt mit SynFuel (synthetischer Kraftstoff) zum Flottentest unter dem Motto: „Der Weg in eine nachhaltige Zukunft“ an.

Die Kommunikationsbeziehungen von Volkswagen zu Medien und Journalisten kann in zwei Gruppen unterteilt werden: die Produkt- oder Motorpresse wie "Auto Motor und Sport" und "Autobild" und in die Kontakte zu wirtschafts- und unternehmensbezogenen Medien. Hierzu zählen dabei nicht nur die überregionalen Medien, sondern auch die Lokalredaktionen der Tages- und Wochenzeitungen. Zuständig für den Kontakt zu den Medien ist die Organisationseinheit Kommunikation. Die Pressesprecher der Produktkommunikation betreuen die Medien der Motorpresse und die Pressesprecher der Unternehmenskommunikation betreuen die Medien der wirtschafts- und unternehmensbezogenen Medien. Für das Thema Nachhaltigkeit sind keine speziellen Zuständigkeiten in der Konzern- und Unternehmenskommunikation festgelegt. Gegenwärtig bildet sich das Thema noch in seinen drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales ab und wird entsprechend von den jeweiligen Pressesprechern betreut. Einen Pressesprecher für Nachhaltigkeit sieht die Organisationsstruktur gegenwärtig nicht vor. Grundsätzlich wird die Rolle der Medien im Kontext der Nachhaltigkeitskommunikation von keinem der Befragten als "groß" eingeschätzt. 19 der befragten Personen schätzen die Rolle der Massenmedien hier als gering ein und drei Personen gehen davon aus, dass nur Fachmedien über das Thema Nachhaltigkeit berichten und entsprechend von Bedeutung sind.

"Das Thema Nachhaltigkeit wird in den Massenmedien immer nur schwerpunktmäßig behandelt. Es gibt höchstens mal im Handelsblatt eine Seite dazu. Nachhaltigkeitsthemen finden sich in den Massenmedien ansonsten nicht. Das ist dort kein gängiges Thema." (DK IV 12 und DK IV 13)

Während die produktorientierten Medien (Motorpresse) noch gelegentlich Themen des Umweltschutzes, wenn auch zumeist im Kontext der Technologien, aufgreift, finden Themen der Nachhaltigkeit hier nicht statt. Nachhaltigkeit wird in Fachmedien wie z.B. der "Politischen Ökologie" und "Nachhaltig Wirtschaften" thematisiert.

Darüber hinaus findet Nachhaltigkeit auch Erwähnung in Wirtschaftsmedien wie der Financial Times Deutschland, dem Handelsblatt und dem Wochenmagazin Die ZEIT. Nachhaltigkeit findet nach Ansicht der Volkswagen-Experten im Agenda-Setting-Prozess der Massenmedien ansonsten nicht statt.

Auch die regelmäßig durchgeführten Medienresonanzanalysen weisen nach Ansicht der Vertreter des Bereiches Kommunikation nur wenig bis keine Berichterstattung zum Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen oder anderen Unternehmen auf. Bei der Beobachtung der Pressekontakte im Bereich Umwelt und bei den Pressekonferenzen anlässlich der Veröffentlichung des Volkswagen Umweltberichtes konnte festgestellt werden, dass tagesaktuelle und produktbezogene Fragen dominierten. Während in den Ausführungen der Vertreter von Volkswagen zumindest die nachhaltige Mobilität Erwähnung findet, spielen Themen der Nachhaltigkeit in den Fragen der Pressevertreter keine Rolle. Pressemitteilungen zur Thematik "Volkswagen und Nachhaltigkeit" werden nur selten veröffentlicht und wenn, finden sie kaum bis keine Resonanz in der Medienberichterstattung. Für die Medien kommt diese Erhebung entsprechend zu dem Resultat, dass sie für die Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen als externe Anspruchsgruppe bislang keine Rolle oder eine nur sehr geringe Rolle spielen. Allerdings müssen sich in dieser Phase der Nachhaltigkeitskommunikation die Botschaften auch nicht zwangsläufig an die Zielgruppe Medien richten. Sinnvoller und erfolgversprechender erscheint es, sich mit diesen Themen an die Zielgruppen zu wenden, die sich bereits in der Thematik befinden und hier entsprechend umfangreich interessiert sind. Dies sollte auch für den Umweltbericht berücksichtigt werden.

Forschung und Lehre

Zu Anspruchsgruppen aus dem Bereich der Forschung und Lehre bestehen vor jedem Projektbeginn Kontakte im Rahmen von Forschungsvorhaben. In den Kommunikationsbeziehungen von

Volkswagen sind relativ kontinuierliche Kontakte zu bestimmten Hochschulen festzustellen. Hierbei dominieren im Kontext der Nachhaltigkeit Hochschulen mit Fakultäten für Nachhaltigkeitsmanagement wie die Universitäten in Lüneburg und Oldenburg. Zudem bestehen Kontakte zu Forschungseinrichtungen mit Nachhaltigkeitsbezug wie dem Potsdam Institut für Klimafolgenforschung,

Neben der Kommunikation in konkreten Forschungsvorhaben haben auch Vorträge von Vertretern von Volkswagen vor wissenschaftlichem Fachpublikum eine wichtige Aufgabe. Sie bieten die Möglichkeit, die unternehmerische Kompetenz für Nachhaltigkeit vor Fachpublikum zu präsentieren. Vereinzelt besteht die Möglichkeit, Fachbeiträge zur Nachhaltigkeit bei Volkswagen in Fachzeitschriften zu platzieren.

Die nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsbeziehungen zu Anspruchsgruppen aus dem Bereich Forschung und Lehre umfassen folglich sowohl persönliche, direkte Kommunikationsformen in kleineren Gruppen als auch Vorträge vor einem größeren Publikum. In beiden Fällen konnte auf Basis der Interviews keine bestimmte Schnittstelle zwischen Volkswagen und den wissenschaftlichen Einrichtungen festgestellt werden. Es bestehen vielmehr generell dezentrale Kontakte. Volkswagen weist mit der in 2003 gegründeten AutoUni eine Besonderheit auf. Aufgabe der AutoUni ist die Bündelung des internen Wissens, die Förderung des Wissensaustausches und der Wissensintensivierung. Die AutoUni widmet sich der Nachhaltigkeit in besonderer Weise, da sie das Leitbild zu einem ihrer fünf Kernthemen benannt hat. Hierbei spannt sie sowohl den wissenschaftlichen Bezugsrahmen auf als auch den unternehmensspezifischen Kontext mittels der Thematisierung der nachhaltigen Mobilität. Die AutoUni intensiviert die Kontakte zu wissenschaftlichen Einrichtungen auch dadurch, dass sie im Rahmen der Planung und Durchführung ihrer Lehrveranstaltung andere Hochschulen und deren Dozenten einbindet.

Im Laufe der Ausführungen zu den externen nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsbeziehungen ist deutlich geworden, dass die Bereiche

Regierungsbeziehungen und Umwelt sowie in Ansätzen der Bereich Investor Relations die zentralen Schnittstellen der externen Nachhaltigkeitskommunikation darstellen. Deutlich wird in dieser Betrachtung der Schnittstellen, dass die Bereiche, deren direkte externe Anspruchsgruppen das Thema Nachhaltigkeit nachfragen, sich auch in der Kommunikation verstärkt präsentieren. Die Vertreter der Bereiche richten dabei ihr Handeln auch exakt auf ihre Zielgruppe aus, da eine Ausweitung über ihren Bereich hinaus nicht zwingend notwendig ist. Dies birgt das Risiko in sich, dass die Verflechtung der Themen und das einheitliche Auftreten nach außen ausbleibt. Stattdessen spricht das Unternehmen zu vielen verschiedenen Zielgruppen in verschiedenen Kontexten mit verschiedenen Stimmen. Die Bereiche, die schon jetzt einen weiten Radius ihrer Aktivitäten aufweisen können, sehen auch das Feld der Zielgruppen, mit denen das Unternehmen kommunizieren sollte, weiter.

4.2.3.1.2 Reaktionen der Zielgruppen auf das Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen

Befragt danach, wie die Zielgruppen des Unternehmens auf dieses zuvor beschriebene Nachhaltigkeitsengagement reagieren, spannt sich ein weites Feld von heterogenen Aussagen auf. Der Radius reicht von Interesse, über Offenheit bis hin zu Druck, Desinteresse und Unverständnis.

”Nach meiner Einschätzung gibt es eine relativ kleine Zielgruppe, die sich wirklich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt, eine fachspezifische Zielgruppe. Eine breite öffentliche Diskussion lässt sich mit dem Thema Nachhaltigkeit noch nicht führen, weil es einfach noch keine konkreten Vorstellungen dazu gibt. Wenn ich mir den Nachhaltigkeitsrat ansehe, dann sehe ich dessen Schwierigkeiten das Thema zu kommunizieren. Egal ob Unternehmen oder öffentliche Hand - alle tun sich etwas schwer. (...). Es gibt eine relativ breite Gruppe, die Einfluss nimmt auf die gesellschaftlichen Institutionen, die sich mit dem

Thema beschäftigen. Dennoch ist das Thema selbst kein Mainstream Thema. Es bewegt sich immer noch in Expertenkreisen.“ (DK III3 und DK III5 und 6)

Auf Interesse treffen vier Unternehmensvertreter in der Kommunikation über Nachhaltigkeit und über Offenheit in den Reaktionen ihrer gesellschaftlichen Bezugsgruppen berichten zehn Experten.

”Wir haben ja vor allem Kontakt mit Kollegen im Umweltschutz und die kennen das Thema Nachhaltigkeit und sind auch generell aufgeschlossen. Denn viele von diesen Projekten, die man unter den Begriff Nachhaltigkeit einsortieren kann, kommen ja aus dem Umweltschutz. Da haben wir durchgehend große Offenheit.“ (CF I7)

Zwei Personen stoßen mit ihren Anliegen zur Nachhaltigkeit auf Desinteresse und sieben Personen auf Unverständnis.

“Ich denke man stößt eher auf Zurückhaltung, vielleicht sogar Desinteresse, wobei ich aber auch nie die Diskussion um das Thema Nachhaltigkeit forciert hätte, weil man da auch so eine aktive Zurückhaltung spürt. Aktive Zurückhaltung heißt: Lass mich damit zufrieden. Es ist einfach ein Thema mit dem ganz viele Menschen nichts anfangen können und wo allein schon das Wort auf Unverständnis und daraus folgernd auf Zurückhaltung stößt. Und insofern spielt das Thema in den Gesprächen, die ich führe, kaum eine Rolle (...).“ (IH I24 und IH I25)

Die Reaktion ist dabei in starker Abhängigkeit zum Kommunikationspartner zu sehen. Während in sowieso interessierten Nachhaltigkeitskreisen auch die Nachhaltigkeitsthemen von Volkswagen auf eine wohlwollende Resonanz stoßen, haben die Medien kaum bis kein Interesse. Kunden würden von den Details zur Nachhaltigkeit eher überfordert und man stößt daher auf Ablehnung:

"Das ist eine Frage, wie man das angeht. Es wird ein großes Gähnen geben, wenn wir jetzt einen Aufsatz über Nachhaltigkeit schreiben. Dann würde man sagen, dass haben wir schon seit den 80er Jahren diskutiert und sind da keinen Schritt weiter gekommen. Wenn das wirklich Einfluss hat auf die Arbeit und auf das Unternehmen und wir sagen, dass das ein Punkt ist, wo wir uns positionieren können und das bringt uns Vorteile oder da können wir Geld sparen und das ist in einer wirtschaftlich schwierigen Lage ja immer ein Riesepunkt, dann wird es ein Rieseninteresse treffen. Aber das ist eine Frage der Herangehensweise. Also, wir dürfen sie nicht langweilen, denn das haben wir alle gelernt in den 80er Jahren: Die Zeiten sind vorbei. Wir können es nur noch an konkreten Belegen festmachen, wo wir sagen, dass das Überleben des Unternehmens daran hängt, dann wird das ein Riesenthema." (IZ III3 und IZ III4)

Auch intern haben die Unternehmensvertreter bei ihren Bemühungen das Thema Nachhaltigkeit voran zu tragen, einige Widerstände zu überwinden, was auch das folgende Statement zeigt:

"Wir haben ja auf der einen Seite ein internes Markenprinzip, d.h. die Tatsache, dass sie die Top Manager des Unternehmens erreichen, heißt nicht, dass wir sie auch erreichen. Das sind Kunden und wenn sie uns nicht wollen, dann wollen sie uns nicht. Und es kann gut sein, dass das Thema Nachhaltigkeit eben in dieser Form relativ wenig Kunden findet. Und zwar aus verschiedenen Gründen: Ich glaube, dass es legitim ist, dass ein Bereichsleiter dessen Hauptproblem das Laserschweißen ist, sagt: "Ich schicke meine Leute lieber in Veranstaltungen zum Laserschweißen als zu einer allgemeinen Veranstaltung zum Begriff der Nachhaltigkeit. Das können die sonst wann machen." Das ist ja die interne Kundenstruktur. Deswegen muss man immer den strategischen Auftrag der AutoUni mit dem Auftrag das Ganze als Unternehmen im Unternehmen verheiraten." (AZ I16)

Und derselbe Unternehmensvertreter an anderer Stelle im Interview:

„Interessant sind allerdings die Auswertungen der Reaktionen auf die Frage: Würden Sie einen Studiengang zu dem Thema Nachhaltigkeit studieren wollen? Da waren das weniger als die Hälfte, die das wollten, d.h. da ist die Begeisterung gebremst. Wenn sie dann fragen, wie kommt das im Unternehmen ganz an, lautet erstens die Antwort, dass 95% gar nichts wissen von dem Thema und dass es diese Summer School gegeben hat. Und von den zwei Promille, die es wissen, sagen wahrscheinlich die meisten, dass ist "nice to have". So würde ich das mal realistisch einschätzen. Ganz anders ist es, wenn sie in die Vorstandsspitze gehen, da würde man wahrscheinlich auf die Frage, ob das nötig ist oder nicht, antworten, dass es unabdingbar ist, weil es ein strategisches Thema ist, das wir besetzen müssen und wo wir umsetzbare Konzepte entwickeln müssen. Insofern haben wir eine sehr positive Reaktion auf alle unsere Veranstaltungen bisher, aber ich glaube nicht, dass Sustainability oder Sustainable Mobility der Frontrenner ist.“ (AZ III1 bis AZ III3)

Wie wird das geringe Interesse der Medien am Themenkomplex Nachhaltigkeit bewertet? Hemmt es das unternehmenseigene Engagement? Die geringe Medienpräsenz für Nachhaltigkeit lässt sich nach Aussagen der Befragten auf zwei Aspekte zurückführen: die Konturlosigkeit des Begriffs und den Umstand, dass es sich bei Nachhaltigkeit um einen Sammelbegriff handelt unter den alles und nichts subsumiert werden kann.

„Ich glaube auch nicht, dass das kommt. Für das Thema Nachhaltigkeit sehe ich überhaupt keine Themenkarriere. Ich glaube auch nicht, dass es eine gibt, denn es ist als Umbrella Topic viel zu breit angelegt, als das sich darunter jemand etwas vorstellen kann. Da fehlt die Möglichkeit, das auf Geschichten herunterzubrechen. Also, jedenfalls mit einem Schritt geht das nicht. Anders ist das möglich, wenn ich das mal Bottom Up betrachte. Komme ich aus dem Umwelt-, Personal- und Sozial- und Finanzthemen, dann gipfelt das auch in einem Nachhaltigkeitstopic. Aber es geht nicht anders rum, daß der Journalist fragt: "Seid ihr denn auch nachhaltig?" Das sind schon ziemlich

esoterisch erklärte Leute, die solche Fragen stellen können. Das fragt dann jemand von Arte, von 3Sat oder aus der Feuilletonredaktion der Zeit. Die Journalisten mit denen ich zu tun habe, die fragen mich nach Zahlen.” (IM II11, 12 und 13)

4.2.3.2 Unternehmensinterne Kommunikationsstrukturen

Neben der Bestandsaufnahme der externen Kommunikationsbeziehungen war es Untersuchungsgegenstand dieser empirischen Erhebung, die internen Kommunikationsbeziehungen zu analysieren. Anders als bei der Untersuchung der externen Kommunikationsbeziehungen lag hierbei der Fokus weniger auf der dezidierten Darstellung des Verhältnisses des Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen. Vielmehr erfolgte hier die Abbildung der internen Strukturen im Kontext der Zusammenarbeit von Unternehmensbereichen und einer Abbildung der Zuständigkeiten für eine Nachhaltigkeitskommunikation.

Die Interviews ergaben, dass für elf der Befragten die Führungskräfte eine Anspruchsgruppe in Sachen Nachhaltigkeit darstellt und für zehn der Befragten sind dies die Mitarbeiter.

4.2.3.2.1 Interne Verflechtungen

Die Bestandsaufnahme der internen Kommunikationsstrukturen zur Nachhaltigkeitskommunikation zeigt ein weites Feld von Kommunikationsbeziehungen auf, die von den beiden treibenden Kräften der Nachhaltigkeit bei Volkswagen ausgehen. Sowohl der Bereich "Umwelt" als auch der Bereich "Regierungsbeziehungen" verfügen über ein dichtes Netzwerk zu unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens und beide weisen damit einen sehr hohen Grad an internen Kontakten auf. Beide Bereiche unterhalten Kommunikationsbeziehungen zur Organisationseinheit "Kommunikation" bei Volkswagen.

"In erster Linie ist der Umweltbericht zu nennen, da gibt es sehr viele Schnittstellen mit anderen Bereichen im Unternehmen. Beim letzten Umweltbericht haben etwa 130 Leute aus dem ganzen Unternehmen mitgeschrieben. Unsere Aufgabe ist es dabei, das dann zu koordinieren." CM II25

Die Organisationsstruktur von Volkswagen sieht als zentrale Organisationseinheit für Nachhaltigkeit den Bereich "Umwelt" am Konzernstandort Wolfsburg vor. In enger Zusammenarbeit mit den Bereichen "Personal", "Regierungsbeziehungen" und "Investor Relations" wird das Thema Nachhaltigkeit betreut. Diese vier Bereiche stellen die Knotenpunkte in der internen Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen dar. Ihre Involviertheit ist unterschiedlich stark ausgeprägt, was noch genauer zu erläutern ist.

Im Rahmen der Bestandsaufnahme konnte festgestellt werden, dass die Kommunikationsbeziehungen zur Nachhaltigkeit über diese vier Kerneinheiten hinausgehen und zahlreiche weitere Bereiche eingebunden sind. Es kann eine Unterscheidung vorgenommen werden in "direkte" und "indirekte" Nachhaltigkeitsbereiche. Zu den direkten

Bereichen für Nachhaltigkeit gehören: die Beschaffung, die Produktion und die Forschung und Entwicklung. Zu den indirekten Organisationseinheiten gehören: Marketing, Vertrieb, Kommunikation, Regierungsbeziehungen und weitere nicht direkt-produktbezogene Bereiche. Nach Aussagen der Unternehmensvertreter sind die direkten Bereiche gegenwärtig noch nicht zufriedenstellend in die Nachhaltigkeitskommunikation, i.S. einer Auseinandersetzung mit der Bedeutung der Thematik für Volkswagen und für die Produkte des Unternehmens, eingebunden.

Die Organisationseinheit "Kommunikation" übernimmt hier eine ähnliche Multiplikatorfunktion wie der Bereich "Umwelt". Während der Bereich "Kommunikation" den Fachabteilungen als Ansprechpartner für öffentlichkeitsrelevante Themen dient, werden die Fachabteilungen des Bereichs "Kommunikation" wiederum zur Vorbereitung und inhaltlichen Absicherung von externen Kommunikationsmaßnahmen wie Pressetexten und Pressekonferenzen herangezogen. Die Organisationseinheit Kommunikation erfüllt daher eine Brückenfunktion zwischen den internen Anspruchsgruppen einerseits und den externen Anspruchsgruppen des Unternehmens andererseits.

Das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit hat bisher noch keinen Abdruck in den Kommunikationsstrukturen hinterlassen. Hier tauschen sich die direkten Nachhaltigkeitsbereiche auf noch informeller Ebene in einem persönlichen Netzwerk aus und koordinieren ihre Aktivitäten.

Neben den spontanen Kommunikationsbeziehungen zur kurzfristigen Aufgabenerfüllung nehmen die kontinuierlichen Kommunikationsbeziehungen in Gremien und Projektteams eine wichtige Funktion ein. Sie dienen der abteilungs- und geschäftsbereichübergreifenden Information, Koordination, Integration und Entscheidung von Planungen und Aufgaben. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Gremien und Teams in denen Umweltschutzthemen hauptsächlich oder teilweise kommuniziert werden, vorhanden sind. Sie haben, wie auch der bereichsübergreifende Redaktionskreis zur Planung und Erstellung des

im zweijährigen Turnus erscheinenden Umweltberichtes, formellen Charakter und sind wichtige Gremien der Umwelt- und Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen. Diese Teams und Gremien sind auch die Plattform zur Kommunikation über Nachhaltigkeitsthemen. Wesentliche Gremien des Umweltschutzes sind das konzernweite Gremium "Konzernsteuerkreis Umwelt" (KSK-U) und der Umweltmarkenausschuss (UMA) als das markenbezogene Gremium der Marke Volkswagen. Wesentliches Gremium der Nachhaltigkeit ist zudem der Steuerkreis Nachhaltigkeit, der von Vertretern der Bereiche Kommunikation, Regierungsbeziehungen, Umwelt, Personal, Rechtswesen und Investor Relations besetzt sind. Er hat einen informellen Charakter, da er nicht Bestandteil einer vom Vorstand verabschiedeten Strategie ist, sondern vielmehr auf dem Engagement einiger Nachhaltigkeitsvertreter des Unternehmens beruht. Nur wer Zugang zu diesem informellen, internen Gremium und Arbeitskreis zur Nachhaltigkeit hat, wird zumindest im Anschluss an Sitzungen oder in Vorbereitung auf Sitzungen mit Informationsmaterial versorgt. Generell hat der informelle Informationsfluss eine große Bedeutung bei Volkswagen:

"Sie können es formalisieren und das Ganze formell vernetzen, denn das ist noch nicht optimiert. Es funktioniert, weil bei Volkswagen die informelle Kommunikation das stärkste Element ist, also der kurze Dienstweg. Nur wenn sie vernetzt sind, dann können sie hier arbeiten. Deshalb fällt es ja vielen auch so schwer, hier in Wolfsburg einzusteigen. Zu Beginn sind sie nicht vernetzt und haben hier echte Informationsprobleme. Ob sie neuer Pressechef sind oder ob sie neuer Werkleiter sind, das ist egal. Sie brauchen lange, um hier ihr Netz zu finden, sowohl bei den eigenen Kollegen als auch in anderen Bereichen." (AH III14 und AH III15)

Zu den Kommunikationsstrukturen, die sich in den genannten Gremien abbilden, treten die Kommunikationsstrukturen hinzu, die aufgrund unternehmensspezifischer und freiwilliger Nachhaltigkeitsziele

entstehen. Sie geben Anlass für nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsbeziehungen. So kann die Teilnahme am Weltnachhaltigkeitsgipfel als ein temporäres Ziel angesehen werden, das bestimmte Kommunikationsbeziehungen und Kommunikationsstrukturen nach sich zog. Ein projektbezogenes Team plante, koordinierte und führte die Teilnahme von Volkswagen am Weltnachhaltigkeitsgipfel in Johannesburg 2002 durch. Dieses Team war bereichsübergreifend besetzt.

Im Rahmen dieser Erhebung konnte für den Gegenstandsbereich Nachhaltigkeitskommunikation gegenwärtig lediglich die Weiterentwicklung des Umweltberichtes zum Nachhaltigkeitsbericht nach dem GRI-Standard als Ziel nachgewiesen werden. Nachhaltigkeit als Begriff ist in den Konzernwerten des Unternehmens integriert. Diese neuen Werte befinden sich gegenwärtig in der internen Kommunikation. Hier ist das Ziel, die Mitarbeiter über diese neuen Werte zu informieren und damit entsprechend eine Handlungsplattform zu schaffen. Als Instrument der Mitarbeiterinformation dient hier die Mitarbeiterzeitung und das Intranet. Workshops und Informationsveranstaltungen runden das Informationsangebot ab.

Marktstrategisches Handeln des Unternehmens kann ebenfalls zum Aufbau nachhaltigkeitsbezogener Kommunikationsbeziehungen führen. Es ist davon auszugehen, dass derartige Impulse vom Markt noch nicht ausgehen. So dass die Unternehmen gegenwärtig noch nicht zur Reaktion auf Kundenwünsche gezwungen sind. Dennoch sind Nachhaltigkeit und damit die unternehmerische Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft Diskussionsgegenstände. Damit wird den Unternehmen aber keine Erlaubnis erteilt, vielmehr müssen sie umsichtig, weitblickend und verantwortungsbewusst agieren, denn der Nachweis von Versagen und Fehlern kann zu einem Knock-out Faktor für das Unternehmen werden.

Als Unternehmen im Volkswagen-Konzern existieren auch Kontakte zu anderen Konzernmarken. Allerdings ist die Marke Volkswagen in der

Nachhaltigkeitskommunikation im Konzern führend. So beraten die Organisationseinheiten der Marke Volkswagen ihre Kollegen bei den anderen Konzernmarken bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung und in der Auseinandersetzung mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit. Das sogenannte Umwelt Radar System der Volkswagen-Konzernforschung erfasst und wertet Markt- und Meinungsforschungsergebnisse im Hinblick auf den Nachhaltigkeitsprozess aus und stellt diese Auswertungen im Intranet und in kontinuierlichen Berichten den einzelnen Konzernmarken zur Verfügung. Es fungiert damit für die Konzernmarken als ein Frühwarnsystem für potentielle Entwicklungen im Nachhaltigkeitsdiskurs und im Umweltschutz.

4.2.3.2.2 Informationsfluss: Informiertheit und Involviertheit

Der Grad der Informiertheit konnte in den Interviews auch als Grad der Involviertheit interpretiert werden. Je nach der Intensität mit der eine Person / ein Bereich in das Geschehen der Nachhaltigkeit bei Volkswagen eingebunden ist, fühlt er sich der Thematik auch zugehörig. So gaben drei Personen, die auf einer hohen Hierarchieebene agieren, an, sehr gut informiert zu sein. Diese Personen sind jedoch nicht als repräsentativ für den Zustand des Informationsflusses zu sehen. Elf Personen fühlen sich ausreichend informiert. Und für sieben Personen dürften es durchaus mehr Informationen sein. Bei dieser Gruppe wird das eigentliche Problem des Informationsflusses im Unternehmen deutlich: Sie verweisen darauf, dass die Größe des Unternehmens, die uneinheitlichen (ungeregelten) Kommunikationswege und die fehlende Transparenz in der Zuständigkeit sich als problematisch erweisen. Informationen werden nicht gebracht ("Push-Medium"), sondern es bedarf eines umfangreichen Engagements sich die benötigten Informationen immer wiederkehrend zusammen zu tragen ("Pull-Medium"), wie die folgenden Aussagen belegen:

"Wir haben ein relativ großes Netzwerk, wobei das zur Zeit ein Netzwerk ist, das nicht fest institutionalisiert ist. Wir machen diesen

Kraftakt alle zwei Jahre und gehen immer wieder von Neuem auf die Leute zu. Wir haben da eher schlechte Erfahrungen gemacht. Wir haben eigentlich gedacht, dass diese Kontakte da sind, aber wenn wir nicht anfangen und immer hingehen, dann passiert nichts. Es kommen keine Informationen, es kommt nichts von alleine rein. Von alleine meldet sich keiner, keiner sagt etwas von einem interessanten Thema, das wir mal aufnehmen könnten. Nichts, es kommt nichts. (...). Aber es ist nicht so, dass eine feste Struktur der Informationsversorgung in beide Richtungen besteht. Wir sind sozusagen das Zentrum und machen das hier. (...). Wenn wir das nicht vorantreiben und promoten würden, dann wäre da nichts." (CM II28, II29 und II30)

Ein anderer Experte:

"Aber wenn ich etwas nicht selber mache, dann kommt da auch nichts. Ich muss hinter jedem hinterherlaufen. Also, automatisch kommt es nicht vor, dass ich zu Besprechungsrunden hinzukomme (...). Ich würde mir selber wünschen, dass ich viel häufiger gefragt werde, ob ich zu bestimmten Themen etwas beitragen möchte, ob die also für mich relevant sind. An interner Kommunikation ist da nichts da." (AB III5)

Eine weitere Anmerkung erfolgte von dieser befragten Person:

"Man könnte das sicher ausbauen, dass man so einen regelmäßigen Informationsaustausch formalisiert. Was läuft in anderen Bereichen. Das man auch mehr Kenntnis hat, wo stehen die, sind entsprechende Themen da und haben die eigene Aktivitäten. Aber das ist ja speziell die Rolle von uns, also unser Selbstverständnis, dass wir eher auf andere zugehen und sie darüber unterrichten, was wir machen und das wir gucken, ob es dort entsprechende oder anschlussfähige Projekte gibt. Es ist nicht unbedingt der Fall, dass andere Bereiche auf uns zukommen. Da haben wir eigentlich die aktivere Rolle." (Cme III11)

Der Grad der Einbindung in den Informationsstrom und die entsprechende Versorgung mit Neuigkeiten wird daher von den

Befragten auch als Form der Akzeptanz einzelner Personen und Bereiche untereinander gewertet. Wer informiert wird, fühlt sich anerkannt und in seinem Engagement bestätigt. Um zu Informationen zu gelangen, ist das persönliche Netzwerk und eine entsprechende persönliche Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Wer einen guten Draht zu seinen Kollegen hat, der erfährt auch auf dem "kurzen Dienstweg" alles Wissenswerte. Das Netzwerk hilft in Situationen, in denen schnell eine Antwort benötigt wird. Wer dann nicht auf einen Ansprechpartner zugreifen kann, benötigt weit aus mehr Zeit, um seine Informationen zusammen zu tragen.

Der Einblick in die Tätigkeit anderer Bereiche scheint gegeben zu sein. So gaben zwölf der Befragten an, im Rahmen von Projekten über den Bearbeitungsstatus in den anderen beteiligten Bereichen ausreichend informiert zu werden. In welchen Umfang dies geschieht, wurde nicht genauer benannt. Es wurden Aussagen gemacht wie "Fühle mich umfassend eingebunden", "fühle mich gut versorgt", "wenn ich etwas wissen will, dann erfahre ich das auch" und "ich weiß immer wen ich ansprechen kann." Allerdings machten nicht alle Interviewpartner hierzu eine Aussage. Der hohen Bedeutung der informellen und persönlichen Kommunikation stimmen 18 Unternehmensvertreter zu. Auch die internen Gremien sind für 17 Experten von Volkswagen sehr wichtig. Die gemeinsame Arbeit an Projekten der Nachhaltigkeit dient ebenfalls der internen Kommunikation über Nachhaltigkeit auch über Bereichsgrenzen hinweg und wird von 13 Personen als wichtig genannt.

Der Bereich Kommunikation fühlt sich nach Aussage der befragten Kommunikationsmitarbeiter ausreichend informiert. Die Aufgabe des Bereiches in Sachen Nachhaltigkeitskommunikation sieht dieser Bereich weniger in der theoretischen Aufbereitung der Thematik. Vielmehr ist die Aufgabe dieses Bereiches hier in der Vernetzung der Bereiche des Unternehmens zu sehen.

”Und das ist ja auch oft unser Vorteil in der Kommunikation. Und das war mein Vorteil, als ich noch Umweltsprecher war, dass ich zu allen Bereichen Kontakt hatte, die sonst miteinander kaum Kontakt hatten. Und von daher hatte ich ein gutes Überblickswissen und das war mein großer Vorteil, weil ich doch auch relativ schnell Dinge verknüpfen konnte und Dinge zusammenbringen konnte, was ja dann auch der Mehrwert der Kommunikation für das Unternehmen war.” (Isch III25 und Isch III26)

Der Bereich Kommunikation verfügt durch seine interne Anbindung über ein gutes Überblickswissen und sieht sich daher selber als Schnittstelle. Er kann daher verschiedene Bereiche zusammenbringen, die sonst eher wenig bis keinen Kontakt zueinander haben. Da der Bereich Kommunikation aber nicht immer und umfassend über die Aktivitäten zur Nachhaltigkeit in den einzelnen Bereichen informiert wird, passiert es, dass Themen an ihm vorbeigehen und er erst im Nachhinein von ihnen erfährt, so dass dann eine aktive Kommunikation nicht mehr möglich ist. Nur wenn der Bereich Kommunikation signalisiert, dass er an der Nachhaltigkeitsthematik interessiert ist und es einen festen Ansprechpartner hierzu gibt, werden ihn die Bereiche auch entsprechend informieren. Diesen gegenwärtigen Mangel gilt es zu beheben.

Der Informationsfluss scheint also sehr auf dem Engagement der einzelnen Bereiche und Mitarbeiter zu basieren und verläuft über informelle Gremien und persönliche Netzwerke. Um ihn zu verbessern resp. auszubauen, nennen die Experten folgende Verbesserungswünsche für den Informationsfluss:

- besser über Informationsmöglichkeiten informieren,
- Informationswege transparenter gestalten,
- Plattform einrichten, auf der man gezielt und gemeinsam an der Lösung von Problemen im Kontext der Nachhaltigkeit arbeiten kann,

- informelles Netzwerk institutionalisieren,
- weiteres Abstimmungsgremium schaffen,
- Datenbank mit aktuellen Nachhaltigkeitsinfos einrichten,
- Ausbau des Arbeitskreises Nachhaltigkeit und
- bessere Nutzung des Intranets zu Informations- und Dialogzwecken.

Deutlich wird bei diesen Antworten, dass die Versorgung mit Informationen ungenügend gelöst ist. Gerade diejenigen, die ein großes Interesse an Nachhaltigkeitsthemen haben, empfinden es als unbefriedigend, dass sie kontinuierlich die Informationen zusammentragen müssen. Nützlicher wäre es, wenn es eine Plattform gäbe, auf der kontinuierlich Informationen zum Abruf bereitstünden. Hier könnte sich jeder im benötigten Umfang informieren und Ansprechpartner für eine Zusammenarbeit oder auch weitere Fragen finden. Die Plattform kann z.B. als Datenbank i.S. eines Wissenspools im Intranet angeboten werden. Ein Content-Management-System ermöglicht das dezentrale und selbständige Einspeisen von Informationen aus den verschiedenen Unternehmensbereichen. Eine redaktionelle Betreuung verhindert Redundanzen und hilft die Struktur des Datenpools zu bewahren. Diese Form der Bereitstellung von Informationen zu Projekten, Themen und Ansprechpartnern hilft, Zeit bei der Informationsrecherche zu sparen, ermöglicht Synergieeffekte und schafft Transparenz innerhalb des Unternehmens.

4.2.3.2.3 Zuständigkeiten für Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen

Die Organisationsstruktur von Volkswagen sieht als zentrale Organisationseinheit für Nachhaltigkeit den Bereich "Umwelt" am Konzernstandort in Wolfsburg vor, da Nachhaltigkeit hier in ihrem historisch gewachsenen Kontext begriffen wird. Der Leiter des Bereiches "Umwelt und Arbeitsschutz" ist damit zuständig für die

ökologiebezogene Nachhaltigkeit. In enger Zusammenarbeit mit dem Bereich "Regierungsbeziehungen" wird das Thema Nachhaltigkeit betreut. Der Bereich "Umwelt" ist zudem der Herausgeber des Umweltberichtes.

Bei der Zuordnung der Zuständigkeit für Nachhaltigkeit zu den einzelnen Bereichen kann zwischen der "gefühlten" Zuständigkeit und der "zugewiesenen" Zuständigkeit unterschieden werden. Bei der gefühlten Zuständigkeit handelt es sich um eine Zuständigkeit aufgrund eigenen Engagements für die Sache und als Reaktion auf einen ansteigenden Druck von Seiten der jeweiligen gesellschaftlichen Zielgruppen. So ist beim Bereich "Investor Relations" eine deutliche Nachfrage nach einem sozial und ökologischen verantwortlichen Engagement als Beleg für eine Zukunftssicherung des Unternehmens abzusehen. Andere Bereiche fühlen sich nicht von ihren Zielgruppen aufgefordert, über Nachhaltigkeit zu kommunizieren. So sieht sich der Bereich "Kommunikation" nicht mit Anfragen von Journalisten zum Nachhaltigkeitsengagement als Gesamtkomplex gefordert. Die Zielgruppe Medien fragt stattdessen eher einzelne Unternehmensaktivitäten ab, die im weitesten Sinne unter Nachhaltigkeit gefasst werden können.

Der Bereich "Umwelt" fühlt sich der Nachhaltigkeitsthematik verbunden, weil sie ihren Ursprung im Umweltschutz genommen hat und dieser Bereich, der erste war, der mit dieser neuen Thematik im Unternehmen in Berührung kam. Alle Vertreter des Bereiches "Umwelt" sehen ihren Bereich als zuständig für die Nachhaltigkeitskommunikation und für die Nachhaltigkeitsperformance an, da aus ihrer Sicht der Umweltschutz die tragende Säule der Nachhaltigkeit ist. Naheliegenderweise ist im Unternehmen daher auch der Bereich "Umwelt" eine treibende Kraft in Sachen Nachhaltigkeit. Für diesen Bereich spannt sich der Bogen der Nachhaltigkeitskommunikation bereits auf von der Beantwortung von Anfragen, Fragebögen, Artikel in den "p:news", Dialoge, wie im Rahmen des Sustainable Mobility Projects, dem Internet, Frühwarninstrumenten, Lieferantensymposium und –workshops,

Beratung der Standorte und persönlicher interner Austausch. Das Reporting wird dabei als die eigentliche Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens bewertet.

Ein weiterer Bereich, der über ein ähnliches Ausmaß an Kommunikationsaktivitäten verfügt, ist der Bereich "Regierungsbeziehungen".

Dieser Bereich leitet aus den Forderungen, seiner direkten Stakeholder, seine Zuständigkeit für Nachhaltigkeit bei Volkswagen ab. Bei den direkten Stakeholdern des Bereiches Regierungsbeziehungen handelt es sich um Verbände z.B. BDI, UN Global Compact, VDA, NGOs wie Nabu und politischen Gruppen wie Regierungen, Parlamentarier und politische Parteien. In der Politik gibt es bereits seit 1992 einen sehr intensiven Diskurs um die Umsetzung der Nachhaltigkeit in Deutschland. Hier liegt der Fokus der Kommunikation in der Verbands- und Lobbyarbeit und dem politischen Dialog.

Während nahezu alle weiteren befragten Bereiche nur einzelne Instrumente und Formen der Nachhaltigkeitskommunikation nutzen oder nur einzelne Zielgruppen ansprechen, nutzen die Bereiche Umwelt und Regierungsbeziehungen bereits eine große Bandbreite der Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation.

In den Interviews entstand der Eindruck, dass zwischen den Bereichen "Umwelt" und "Regierungsbeziehungen" eine konkurrierende Situation existiert. Beide Bereiche engagieren sich stark für das Thema Nachhaltigkeit, aber entsprechend ihren Unternehmensaufgaben mit einer anderen Schwerpunktsetzung. Während der Bereich "Umwelt" darum bemüht ist, weiterhin auch im Kontext der Nachhaltigkeit den Umweltschutz als zentralen Punkt beizubehalten, ist der Bereich "Regierungsbeziehungen" darauf konzentriert, die Balance zwischen den drei Säulen der Nachhaltigkeit entsprechend des in Gesellschaft und Politik geführten Diskurses herzustellen.

Als Vermittler in Sachen Nachhaltigkeit in das Unternehmen hinein versteht sich die Volkswagen Tochtergesellschaft VW Coaching, die für die Aus- und Weiterbildung der Volkswagen Mitarbeiter weltweit zuständig ist. Einen ähnlichen Anspruch vertritt auch die AutoUni nur

mit dem Unterschied, dass hier nicht alle Mitarbeiter angesprochen werden, sondern lediglich die Führungskräfte und auf einem höheren Bildungsgrad. Die AutoUni versteht sich auch als strategischer Impulsgeber ins Unternehmen, dessen Aufgabe es ist, das Handlungs- und Orientierungswissen für die kommenden zehn Jahre zur Verfügung zu stellen.

Die weiteren befragten Bereiche gaben an, dass sich ihre Kommunikationsleistung nahezu ausschließlich auf ihre direkte Zielgruppe und einige interne Kontakte beschränkt. Ein Kontakt zu den Medien findet nur von der Organisationseinheit Kommunikation aus statt. Die Kommunikationshoheit dieses Bereiches bleibt damit gewahrt. Dennoch haben auch alle anderen Bereiche externe Kontakte und sprechen somit auf die ein oder andere Weise nach außen. Aus den Aussagen ließ sich keine Anmerkung entnehmen, die darauf verweist, dass diese Bereiche sich hier abstimmen.

Die Bereiche "Personal", "Investor Relations" und "Rechtswesen" unterhalten zwar Kommunikationsbeziehungen zu ihren spezifischen Stakeholdern in denen es auch die Thematik der Nachhaltigkeit geht. Dennoch sehen sie sich selbst nicht als die Kommunikatoren an. In dieser Sache weisen sie die Zuständigkeit an die Bereiche "Umwelt" und "Regierungsbeziehungen". Auch sie sehen nicht den Bereich Kommunikation als Zuständigen für Nachhaltigkeitskommunikation. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund überraschend, dass auch diese Bereiche die Instrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als wesentlich für die Kommunikation der Nachhaltigkeit eingestuft haben. Hier scheinen die Aussagen nicht kongruent aufeinander aufzubauen.

Der Bereich "Kommunikation" sieht sich selber nicht in der Reihe der Zuständigen für Nachhaltigkeitskommunikation und wird auch von den anderen Unternehmensvertretern hier nicht als solcher eingeschätzt.

Neben der "gefühlten" Zuständigkeit konnte die "zugewiesene" Zuständigkeit ermittelt werden. Dabei handelt es sich um die Zuweisung der Zuständigkeit für Nachhaltigkeit eines Bereiches an

einen oder mehrere andere Bereiche. Bei der "zugewiesenen" kann danach unterschieden werden, ob ein Bereich diese ihm zugewiesene Zuständigkeit annimmt oder sich ihrer verwehrt. Da es sich hier nicht um eine verordnete Zuweisung handelt, hat der Bereich durchaus Möglichkeiten sich dieser zugewiesenen Zuständigkeit durch Nichtbeachtung zu entziehen. Die Zuweisung erfolgt eher in der Art und Weise, dass andere Bereiche einem für sie prädestinierten Bereich als zuständig empfinden und das Thema Nachhaltigkeit hier verortet sehen. Im Falle der Zuständigkeit für Nachhaltigkeit kam hier folgendes Ergebnis i.S. einer Empfehlung für eine Zuständigkeit zustande:

Dem Bereich "Umwelt" wurde aufgrund seines bisherigen Engagements eine hohe Affinität für das Thema und ein großes Know-how aufgrund seines bisherigen Engagements attestiert. Hierunter finden sich auch die "historisch gewachsene" Zuständigkeit. Die im Kontext der gefühlten Zuständigkeit bereits angesprochene Konkurrenz zwischen dem Bereich „Umwelt“ und dem Bereich "Regierungsbeziehungen" konnte auch im Kontext der zugewiesenen Zuständigkeit nachgewiesen werden. So wurde auch dem Bereich "Regierungsbeziehungen" ebenfalls eine deutliche Präferenz in der Zuständigkeit zugesprochen. In der Anzahl der Nennungen lag er aber rein quantitativ hinter dem Bereich „Umwelt“, der mit 16 Stimmen am häufigsten von den befragten Experten genannt wurde.

Der Bereich "Regierungsbeziehungen" wurde hingegen nur von elf Personen genannt. Dieser Bereich zeichnet sich durch sein Engagement für Nachhaltigkeit und seine umfangreichen auch kommunikativen Leistungen für dieses Thema aus. Die Schlussfolgerung von elf Experten zukünftig die Nachhaltigkeitskommunikation hier anzubinden, liegt daher nahe.

Auch der Fachbereich "Umwelt" wird künftig als zuständig für Nachhaltigkeitskommunikation angesehen. Auch hier liegt die Vermutung nahe, dass das gegenwärtige und bisherige Kommunikationsengagement, wie der Umweltbericht in die Zukunft weiter geschrieben wird.

Zudem waren die Personen, die nur zu Teilen in die Nachhaltigkeitsthematik involviert sind der Ansicht, dass der Bereich "Umwelt" eher für Nachhaltigkeit zuständig sei als der Bereich "Regierungsbeziehungen". Dies lässt auf eine mangelnde interne Präsenz des Bereiches "Regierungsbeziehungen" schließen.

Als weiterer Aspekt im Kontext der gefühlten Zuständigkeit der bereits angesprochenen Konkurrenz der Bereiche "Umwelt" und "Regierungsbeziehungen" kann die gegenseitige Attestierung der Zuständigkeit gezählt werden. Die Vertreter des Bereiches "Umwelt" erwähnten auch die Zuständigkeit des Bereiches "Regierungsbeziehungen" und der Bereich "Regierungsbeziehungen" betonte die Zuständigkeit des Bereiches "Umwelt". Der Tenor lag jedoch immer in der "Auch"-Zuständigkeit. Eine alleinige Zuständigkeit attestiert der eine Bereich dem anderen nicht.

Entsprechend der Frage nach der strategischen Anbindung der Nachhaltigkeit im Unternehmen und ihrer Ausgestaltung, stellt sich auch die Frage nach der strategischen Anbindung und ihrer Ausgestaltung für die Nachhaltigkeitskommunikation. Dem Bereich "Kommunikation" wurde das Thema Nachhaltigkeitskommunikation formal attestiert. Allerdings vergaß keiner der 16 Empfehlenden den Hinweis darauf, dass sich in diesem Bereich des Unternehmens weder das entsprechende Wissen noch der zuständige Ansprechpartner in Sachen Nachhaltigkeit befindet. Entsprechend könne man die Zuständigkeit hier nur formal anbinden.

Nach Aussage der befragten Unternehmensvertreter wird der Bereich "Kommunikation" nicht oder nur gering über die Aktivitäten der Bereiche in Sachen Nachhaltigkeit informiert. Zehn Experten informieren den Bereich "Kommunikation" generell nicht. Der Hauptgrund wird dabei in der mangelnden Zuständigkeit des Bereiches "Kommunikation" gesehen, zumal es dort keinen Ansprechpartner für Nachhaltigkeit gibt und keine Kommunikationsaktivitäten zur Nachhaltigkeit existieren. Die Unternehmensvertreter attestieren dem Bereich "Kommunikation"

mangelndes Interesse an der Nachhaltigkeitsthematik.

Da die Zuständigkeit und das Anforderungsportfolio des Bereiches "Kommunikation" in der kommunikativen Betreuung der Medien und damit in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit liegt, wird von zehn Befragten eine Zusammenarbeit des Bereiches "Kommunikation" mit den zuständigen Fachbereichen für Nachhaltigkeit gefordert. Die Aufgabe des Bereiches "Kommunikation" ist die Vermittlung von Unternehmensthemen an die Zielgruppe der Medien. Entsprechend spielt und beherrscht der Bereich "Kommunikation" die Klaviatur der Instrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als sein Handwerkszeug. Zu diesem Handwerkszeug gehören in der Aufgabenbeschreibung innerhalb des Unternehmens aber nicht folgende Formen: Dialoge, Bildung, politisches Lobbying inklusive der Vertretung des Unternehmens in den Verbänden und die Beratung (i.S. einer Weitergabe von Wissen und Erfahrungen z.B. an andere Konzernmarken oder Tochtergesellschaften des Konzerns). Der Umweltbericht könnte durchaus in diesem Bereich angesiedelt sein. Allerdings müsste eine solche Verlagerung mit der gleichzeitigen Verlagerung der entsprechenden Fachkräfte für den Umweltbericht einhergehen. Ansonsten besteht die Gefahr eines Qualitätsverlustes, der nur durch ein (teures) Einkaufen externer Dienstleister aufgefangen werden kann. Der Bereich "Kommunikation" könnte daher entsprechend ebenfalls als ein Fachbereich angesehen werden, der sein spezielles Wissen in die Vermittlung von Nachhaltigkeit einbringt, aber nicht allein verantwortlich für die Bearbeitung des Themas ist.

Eine zufriedenstellende Nachhaltigkeitskommunikation erscheint den Experten nur dann gewährleistet, wenn die Arbeit des Bereiches "Kommunikation" stärker auch nach intern beratend und nach extern auch in Lobbyarbeit gesehen würde. Hier betonen die Experten, dass der Bereich "Kommunikation" durch seine Involviertheit in verschiedenste Projekte im Unternehmen über ein sehr gutes Überblickswissen verfügt, das für die Umsetzung von Nachhaltigkeit durchaus von Bedeutung sein kann. Die Nachhaltigkeitskommunikation sollte aber dennoch immer nur in enger Zusammenarbeit mit den

Fachbereichen stattfinden, betonen neun Unternehmensvertreter. Unter dieser Voraussetzung wäre auch die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes durch den Bereich "Kommunikation" denkbar. Für das Reporting ist ein besonderes Fachwissen notwendig, das Wissen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Bereiches wird dafür nicht als ausreichend angesehen.

Der Bereich "Kommunikation" sieht sich selbst für zuständig an, die Themen der Unternehmenskommunikation, die mit Nachhaltigkeit korrelieren, zu kommunizieren. Allerdings sollte dies nicht im Tenor der Nachhaltigkeit geschehen.

Die Anbindung des Themas Nachhaltigkeitskommunikation in einem der Fachbereiche wurde kritisch begutachtet. Hier findet sich zwar das Wissen, aber es besteht die Gefahr, dass der Schwerpunkt der Kommunikation entweder in Richtung Personal, Ökologie oder Ökonomie schwankt. Eine gleichberechtigte Berücksichtigung aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit schiene dann nicht gewährleistet zu sein. Zudem besteht die Gefahr, dass bei der Anbindung der Nachhaltigkeitskommunikation im Bereich Kommunikation wesentliche, in dieser Arbeit ermittelte Formen der Nachhaltigkeitskommunikation, nicht zum Einsatz kämen. Auch die anderen befragten Bereiche sehen sich selbst als zuständig für Nachhaltigkeit an. Zum Teil allerdings nur für einen kleinen Teilabschnitt wie z.B. "Investor Relations" oder "Personal". Diese Bereiche sehen sich im Kontext der Nachhaltigkeit nicht für das gesamte Konzept Nachhaltigkeit zuständig, sondern nur für den Ausschnitt, der in direktem Bezug zu ihren Bereichsaufgaben steht. Bei der "zugewiesenen" Zuständigkeit kristallisieren sich wieder die beiden Bereiche "Umwelt" und "Regierungsbeziehungen" heraus. Weder der AutoUni und der VW Coaching noch den Bereichen "Rechtswesen", "Investor Relations", "Marketing" oder dem Betriebsrat wird die Zuständigkeit für Nachhaltigkeit zugewiesen.

Bereichsübergreifend wird dem bisher noch informellen Steuerkreis Nachhaltigkeit die Zuständigkeit zugewiesen.

4.2.3.2.4 Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen

Nachhaltigkeitsthemen überschreiten Bereichsgrenzen und fördern so den Austausch der Bereiche untereinander. So gaben 22 Personen an, dass sie zu Themen und Projekten der Nachhaltigkeit mit anderen Unternehmensbereichen bereits zusammenarbeiten. Die Abstimmung für Projekte und Aktivitäten erfolgt hier für elf Experten teilweise resp. sporadisch, d.h. je nach Notwendigkeit, die ein Thema oder ein Projekt der Nachhaltigkeit zu seiner Planung und Durchführung benötigt. Ein kontinuierlicher Austausch scheint nur für neun Nachhaltigkeitsexperten notwendig zu sein.

Die Gründe für diese Abstimmung sind zumeist zurückzuführen auf ein knappes Budget, fehlendes Personal oder auf grundsätzliche Umsetzungsprobleme, die das fachliche Know-how anderer Bereiche erforderlich machen. Das Nutzen für Synergieeffekte steht daher für elf Vertreter im Vordergrund der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen. Die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen ermöglicht es oft erst, Projekte zur Nachhaltigkeit zu realisieren. In diesem Kontext steht es auch, dass sechs Experten ihre Kontakte nutzen, um Projekte zu realisieren. Das gemeinsame Projekte angeordnet wurden, kann ebenfalls der Fall sein, wie drei Personen angaben.

In der Zusammenarbeit wird aber auch Wissen aus anderen Teilen des Unternehmens abgefragt, z.B. wenn man mit der Lösung eines Problems nicht weiter kommt oder bestimmtes spezifisches Wissen im eigenen Bereich nicht vorhanden ist.

Die Zusammenarbeit der Bereiche besteht aus folgenden Elementen:

- Zusammenarbeit an einem gemeinsamen Thema,
- Durchführung eines Events oder einer Veranstaltung,
- Sponsoringaktivität,
- Erstellung von Broschüren (auch des Umweltberichtes),
- Durchführung von Presseveranstaltungen im Kontext der Nachhaltigkeit auch Messen und Ausstellungen und

- gegenseitige fachliche resp. kommunikative Beratung.

Die Zusammenarbeit ist wiederkehrend, aber nicht durchgehend kontinuierlich angelegt. Anders als die Zusammenarbeit zu Themen der Nachhaltigkeit bleibt die Nachhaltigkeitskommunikation oftmals an Bereichsgrenzen verhaftet. Nach Aussage von 22 der befragten Experten ergibt sie sich aus der Notwendigkeit eines gemeinsamen Projektes wie z.B. der Erstellung des Umweltberichtes, der Global Compact Broschüre oder einer Veranstaltung wie der Technikausstellung während des Weltnachhaltigkeitsgipfels 2002 in Johannesburg. Ansonsten ist der Austausch noch nicht institutionalisiert.

”Wir treffen uns regelmäßig, aber wir sind nicht institutionalisiert. Bisher übernehme ich quasi die Funktion, die Kollegen zum Austausch zusammenzubringen. Es ist noch überschaubar im Unternehmen.” (DK III11)

Von den Bereichsvertretern wurden hier in erster Linie die Bereiche genannt mit denen am häufigsten und intensivsten zusammengearbeitet wird. Nicht genannte Bereiche können jeweils doch hin und wieder für die anderen Bereiche eine Rolle spielen. Es steht aber zu vermuten, dass sie nicht als erste Ansprechpartner im Kontext der Nachhaltigkeit kontaktiert werden.

Die Bereiche Regierungsbeziehungen, Umwelt und Personal verfügen hier über die am weitesten im Unternehmen verzweigten Kontakte. Die kommunikativen Bereiche hingegen verfügen im Kontext der Nachhaltigkeit nur über Kontakte zu den drei aktivsten Nachhaltigkeitsbereichen. Hier kann nach dem zuvor Gesagten vermutet werden, dass die Initiative dieses Kontaktes und dieser Zusammenarbeit von den nachhaltigkeitsaktiven Bereichen Umwelt und Regierungsbeziehungen ausgeht.

Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen wurde in der Befragung unterteilt in eine tatsächliche und in eine gewünschte

Zusammenarbeit. Bei der tatsächlichen wurde sowohl die gegenwärtige als auch die bisherige Zusammenarbeit betrachtet. Bei der tatsächlichen Zusammenarbeit konnten folgende Strukturen der Zusammenarbeit folgender Bereiche festgestellt werden:

Der Fachbereich "Umwelt" arbeitet mit den Bereichen Regierungsbeziehungen, Personalwesen, Betriebsrat, Investor Relations, Einkauf, Beschaffung, Personalwesen, Technische Entwicklung, Finanzen, Kommunikation und Forschung und Entwicklung, Gesundheitswesen, Arbeitssicherheit sowie den weltweiten Standorten, den anderen Marken des Konzerns und der Tochtergesellschaft Volkswagen Coaching zusammen. Im Gemeinschaftsprojekt Umweltbericht kommen weitere Bereiche des Unternehmens hinzu, die aber in den Interviews nicht dezidiert aufgeführt wurden.

Der Bereich "Marketing" arbeitet mit den Bereichen Umwelt und Finanzen zusammen.

Der Bereich "Personal" gab an, mit der AutoUni und der Volkswagen Coaching sowie mit den Unternehmensbereichen Kommunikation, Regierungsbeziehungen, Umwelt und Investor Relations gemeinsam zu agieren.

Aus der Sicht der Mitarbeiter des Bereiches "Kommunikation" bestehen für die Arbeit zu Themen der Nachhaltigkeit, Verbindungen zu folgenden Bereichen: Forschung und Entwicklung, Regierungsbeziehungen, Umwelt, Betriebsrat, Personalwesen sowie zu Investor Relations.

Der Bereich "Investor Relations" sieht seine Ansprechpartner in den Bereichen Umwelt, Personal und Regierungsbeziehungen.

Der Betriebsrat agiert gemeinsam mit den Bereichen Umwelt, Personal, Regierungsbeziehungen und der AutoUni.

Eine Zusammenarbeit mit diesen Bereichen gibt der Bereich "Regierungsbeziehungen" an: Forschung und Entwicklung, Umwelt, Kommunikation, Betriebsrat und Personalwesen.

Die Volkswagen Coaching steht in enger Verbindung zu den Bereichen Umwelt, Personalwesen sowie dem Betriebsrat und der AutoUni.

Die Volkswagen AutoUni kooperiert mit den Bereichen Regierungsbeziehungen, Personalwesen Management, Forschung und Entwicklung, Umwelt und Kommunikation sowie der Volkswagen Coaching.

Auch hier fanden sich z.T. Aussagen, die auf eine Unzufriedenheit schließen lassen. Diese Unzufriedenheit kann auf abwehrendes Verhalten angesprochener Bereiche oder eine mangelnde Unterstützung einzelner Bereiche zurückgeführt werden. Einige Bereiche schienen sich hier trotz direkter Ansprache durch andere nicht als zuständig für das Thema Nachhaltigkeit zu sehen. Auch wurde geäußert, dass einige Bereiche dazu neigen alle Anfragen zur Nachhaltigkeit sofort und ohne genaueres Hinterfragen, warum etwas bei ihnen angekommen ist, sofort in den Bereich "Umweltstrategie" abzugeben: "Die erstellen ja den Umweltbericht, dann müssen die das wissen und machen." Auch in der Betrachtung der Zusammenarbeit der Bereiche konnte die Frage der Akzeptanz bewertet werden. Einige Bereiche fühlen sich aufgrund der guten Zusammenarbeit akzeptiert in ihrer Rolle als Bereich, der für Nachhaltigkeit zuständig ist / oder sich dafür engagiert. Bei der gewünschten Zusammenarbeit wurden gravierende Missstände konstatiert. So sind gegenwärtig einige wesentliche Bereiche nicht in die Zusammenarbeit eingebunden. Das liegt daran, dass diese Bereiche bisher nicht im Kontext der Nachhaltigkeit als wesentliche Partner gesehen wurden oder dass diese Bereiche Nachhaltigkeit, nicht als Teil ihrer Zuständigkeit betrachtet haben und ihnen die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit schwer fällt. Ein dialogischer begleitender Prozess, der sich der realen Aufgabe dieser Bereiche annimmt und das Thema

Nachhaltigkeit entsprechend auf die gegebene Situation runterbricht, könnte hier wertvolle Hilfe leisten. Es steht zu befürchten, dass Nachhaltigkeitskommunikation aufgrund dieser Haltung in Bereichsgrenzen verhaftet bleibt und nicht das Unternehmen in vertikaler und horizontaler Ausrichtung durchdringt.

Das Thema Nachhaltigkeit befindet sich in der Expertenisolation einiger weniger Bereiche. Andere Bereiche, die dringend zur Ausweitung der Nachhaltigkeit notwendig wären, sind bisher noch nicht involviert. Dies kann sicher auch auf die Art und Weise zurückgeführt werden, wie sich die bisherige interne Kommunikation des Themas Nachhaltigkeit angenommen hat. Es ist davon auszugehen, dass das Thema auch hier der Flankierung durch die Mitarbeiterzeitschrift, das Intranet oder anderer geeigneter Kommunikationsmittel bedarf, um das Thema möglichst plastisch zu machen. Als gewünschte Bereiche, die eingebunden werden sollten, nannten die befragten Personen folgende:

- alle produktrelevanten Bereiche,
- Beschaffung,
- Marketing und Vertrieb,
- Gesellschaften des Unternehmens,
- Finanzwesen,
- Qualitätssicherung,

Mehr als die Hälfte der Befragten betonte hier die Notwendigkeit einer verstärkten Zusammenarbeit mit dem Bereich Kommunikation.

Die Bereiche, die sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt gut eingebunden fühlen und über ausreichende Kontakte im Unternehmen verfügen, nannten keine weiteren Bereiche. Ansonsten handelt es sich bei dieser Ausdehnung der Kontakte und der Zusammenarbeit sowohl um eine Intensivierung schon bestehender Kontakte als auch der Neuaufnahme zu weiteren Bereichen im Unternehmen i.S. einer stärkeren

Vernetzung. Dieser Aspekt stand gerade bei Mitarbeitern und Bereichen, die erst seit kurzem mit der Nachhaltigkeitsthematik in Kontakt stehen oder deren Aufgabenschwerpunkt sich erweitert hat im Vordergrund. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Bereiche, die bisher nicht in die Nachhaltigkeitsthematik involviert waren, sich die Expertensprache erst erschließen müssen und aus dieser Begriffsterminologie keine Rückschlüsse auf die Tätigkeit ihres eigenen Bereiches ziehen können. Entsprechend muss hier eine "Übersetzungsleistung" erbracht werden, was Nachhaltigkeit für die Tätigkeit dieser Bereiche bedeutet.

Den Ansatz des Ausbaus des Kontaktes, hin zu den direkten Bereichen der Produktion, verdeutlicht dieses Zitat:

"Wenn wir in diese Bereiche hineingehen, dann müssen wir eine sehr genaue Vorstellung haben, von dem was wir haben wollen und das dann auch so kommunizieren. Wir wollen jetzt von euch, dass ihr das und das macht. Wenn wir natürlich schon Schwierigkeiten haben, den Begriff Nachhaltigkeit für uns zu definieren und eine Strategie dazu zu definieren, wie willst du dann an einen operativen Bereich rangehen? Ich kann nicht mit dem diskutieren, was ist Nachhaltigkeit, das ist zu abstrakt für die. Ich muss es in deren Tagesarbeit übersetzen. Da müssen wir die Arbeit erst mal oben leisten, z.B. wie definieren wir das Ganze für Volkswagen." (CH III6)

Hier wird die Bedeutung der internen Kommunikation deutlich, die der Etablierung des Nachhaltigkeitskonzeptes im Unternehmen dient. Sie kann dazu genutzt werden, Nachhaltigkeit für die Aufgaben der einzelnen Bereiche zu übersetzen und entsprechend den Bezug zum Tagesgeschäft herzustellen.

Es kann festgehalten werden, dass nachhaltigkeitsbezogene interne Kommunikationsstrukturen bisher nur auf einer informellen Ebene existieren. Haben sich umweltbezogene interne Kommunikationsstrukturen als Reaktion auf Anforderungen aus Staat

und Gesellschaft (Gesetze und Marktanforderungen) entwickelt, so sind diese Anforderungen für die Kommunikationsstrukturen für Nachhaltigkeit gegenwärtig noch nicht in einem derartigem Umfang existent. Anforderungen zur Pflichtkommunikation über Nachhaltigkeit existieren noch nicht. Dem Unternehmen fällt damit die eigenständige und freiwillige Ausgestaltung seiner internen Kommunikationsstrukturen und -beziehungen für Nachhaltigkeit zu. Wird die gesetzliche Pflichtkommunikation für die Umweltkommunikation von den Unternehmen oft als Hemmschuh gesehen, so hat sie doch entscheidende Impulse für die Ausgestaltung der internen Kommunikationsstrukturen und -beziehungen für Umweltkommunikation geliefert. Diese Impulse fehlen jetzt der Nachhaltigkeitskommunikation und erschweren dem Unternehmen die Ausgestaltung seiner internen Kommunikationsstrukturen und -beziehungen für Nachhaltigkeit.

Zukünftig sollte verstärkt in das Unternehmen hinein kommuniziert werden und entsprechend die Kommunikation zu den Mitarbeitern und Führungskräften intensiviert werden. Zudem hat von Seiten der Unternehmenskommunikation auch die interne Kommunikation mehr Unterstützung bekommen. Die Information der Mitarbeiter und Führungskräfte über Intranet, Newsletter und Mitarbeiterzeitung wird auch im Kontext der Nachhaltigkeit als sehr wichtig eingestuft. Auch zu NGOs und Verbänden sollte die Kommunikation ausgebaut werden.

Die internen Zielgruppen (Mitarbeiter, Kollegen, Führungskräfte) werden von 10 Experten als wichtiger als externe Zielgruppen empfunden. Diese Bewertung resultiert insbesondere aus dem Umstand, dass für nahezu alle Befragten die persönliche Kommunikation und der Austausch bedeutend sind.

Neun Experten bewerten die externen Zielgruppen in ihrer Gesamtheit als wichtigen Ansprechpartner in Sachen Nachhaltigkeit. Nur vier der befragten Personen empfinden beide Zielgruppen als gleichermaßen wichtig.

4.2.3.4 Interne und externe Quellen zur Information über Nachhaltigkeit

In der Dokumentenanalyse wurden die verschiedenen Dokumente des Unternehmens zur Nachhaltigkeit aufgezeigt und auf ihren quantitativen und qualitativen Informationsumfang hin geprüft. Als interne Quelle nachhaltigkeitsbezogener Informationen steht bei Volkswagen der direkte Kontakt zwischen den Mitarbeitern gegenüber anderen internen Informationsquellen deutlich im Vordergrund. In der internen Nachhaltigkeitskommunikation wird daher wesentlich auf persönliche, dialogische Kommunikation zurückgegriffen. Hier zeigt sich die Bedeutung zweiseitiger Kommunikation im Nahbereich, die eine spontane, aktuelle und direkte Koordination zwischen den relevanten Mitarbeitern ermöglicht. Deutlich wird allerdings auch, dass Mitarbeiter aus Organisationseinheiten mit primär nachhaltigkeitsbezogenen Aufgaben häufiger Informationen mittels direkter Kontakte erhalten. Dies lässt sich auf die koordinierenden Aufgaben dieser Bereiche zurückführen und auf die daraus resultierende Stellung, die sie im Unternehmen einnehmen.

Darüber hinaus nutzen die Volkswagen Mitarbeiter intern verschiedene Medien zur Information über Nachhaltigkeit. Das Intranet bietet Zugriff auf die Seiten von „Regierungsbeziehungen“, wo sich auch zahlreiche Redemanuskripte finden, die Elemente zur Nachhaltigkeitsphilosophie von Volkswagen enthalten. Zudem besteht auch die Möglichkeit, die Ausgaben des politischen Newsletters „p:news“ hier als pdf-Datei herunterzuladen. Den politischen Newsletter „p:news“ nennen neun Personen.

Das Intranet in seiner jetzigen Form nannte allerdings nur ein Vertreter

als Informationsquelle zur Nachhaltigkeit.¹⁸⁵ Hingegen sind persönliche Gespräche als Teil der informellen Struktur für zehn Nachhaltigkeitsexperten ein wichtiger Informationspool für Nachhaltigkeit. Auch Unterlagen aus der Gremienarbeit schätzen die Nachhaltigkeitsexperten. Vier befragte Personen nutzen diese zu ihrer Information. Weitere überdurchschnittlich häufig genutzte Informationsquellen sind auch die Informationsschriften aus dem Umwelt-Radar-Team des Volkswagen Konzerns. Auf diese Informationsquellen greifen Organisationseinheiten ohne Nachhaltigkeitsbezug in sichtbar geringerem Maße zurück. Während Organisationseinheiten mit direktem Nachhaltigkeitsbezug hauptsächlich Quellen mit speziellem Nachhaltigkeitsbezug verwenden, nutzen Organisationseinheiten ohne direkten Nachhaltigkeitsbezug allerdings eher Informationsquellen, die ein breites Themenspektrum abdecken und dabei auch zum Teil nachhaltigkeitsrelevante Themen bereitstellen. Organisationseinheiten ohne direkte Nachhaltigkeitsaufgabe können daher eher mit Hilfe dieser allgemeinen Informationsmedien erreicht werden. Es konnte zudem auch festgestellt werden, dass auch solche Informationsquellen Verwendung finden, die ursprünglich für externe Zielgruppen bestimmt sind. Hierzu zählen die "p:news" und der Umweltbericht inklusive Homepage im Internet. Für 20 Personen dient der Umweltbericht als Informationsquelle. Hier steht die Funktion des Nachschlagewerks im Vordergrund, da der Umweltbericht vom Vorstand freigegebene Aussagen enthält und den Unternehmensvertreter auch für die Beantwortung von Anfragen dient. Keiner der Befragten nutzt die Mitarbeiterzeitung "autogramm" zur Information über Nachhaltigkeitsaktivitäten seines Unternehmens.

¹⁸⁵ Diese Aussage bezieht sich auf den Status des Intranets im Dezember 2003. Bereits im Mai 2004 fand der umfassende Relaunch des Volkswagen Intranets statt. Eine erneute Nachfrage nach der Nutzung des Intranets zum jetzigen Zeitpunkt würde daher vermutlich ein anderes Bild ergeben. Grundsätzlich sei betont, dass das Intranet zwar die Aufgabe der internen Vernetzung und der internen Kommunikation übernimmt. Fragen zur Nachhaltigkeit finden hier in den Auftritten einzelner Unternehmensbereiche Erwähnung. Es gibt aber keinen eigenen Bereich im Intranet, der sich mit Nachhaltigkeit speziell beschäftigt.

Im Tagesinformationsdienst werden Beiträge der Tagespresse zusammengestellt, die einen Bezug zu Volkswagen aufweisen. Allerdings spielt das Thema Nachhaltigkeit in den Massenmedien bisher eine untergeordnete Rolle und findet somit keine bis kaum Erwähnung im Tagesinformationsdienst.

Den zur internen Nutzung erstellten Umweltbrief nutzen 11 Personen, um sich über Nachhaltigkeit im Allgemeinen und bei Volkswagen im Speziellen zu informieren.

Als externe Quellen gaben die befragten Unternehmensexperten folgende an:

- Umweltberichte der Wettbewerber,
- Ratingergebnisse,
- Newsletter,
- Spezialinformationen,
- Internet allgemein,
- Broschüren und Vorträge zur Nachhaltigkeit bei Veranstaltungen und Workshops (auch von Volkswagen Vertretern).

Unterschiede bestehen in der Verwendung der Fachpresse als Informationsquelle. In jeder befragten Organisationseinheit werden Fachzeitschriften zur Information genutzt. Allerdings ist dabei nicht immer der Bezug zur Nachhaltigkeit gegeben. Die Fachpresse dient zumeist der fachlichen Information des Bereiches. Eine Überschneidung mit Themen der Nachhaltigkeit kann dabei vorkommen, ist aber nicht zwangsläufig gewünscht.

Diese Dokumente stehen den Mitarbeitern zur Verfügung. Es stellt sich entsprechend die Frage, ob die Mitarbeiter resp. hier die befragten Unternehmensexperten für Nachhaltigkeit diese Instrumente nutzen. Dabei ist es grundlegend, ob die Experten diese Instrumente überhaupt kennen und sie als Informationsquelle über Themen der Nachhaltigkeit einstufen.

4.2.3.5 Strategische Anbindung der Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen

Die strategische Anbindung des Themas Nachhaltigkeit geht einher mit der Frage der Zuständigkeit. Sie umfasst auch die grundlegende Entscheidung darüber, ob das Thema Nachhaltigkeit einer zentralen oder dezentralen Anbindung im Unternehmen bedarf. Gegenwärtig ist das Thema in Ermangelung einer festgelegten Nachhaltigkeitsstrategie in weiten Teilen des Unternehmens vorzufinden: Regierungsbeziehungen, Umwelt resp. Forschung und Entwicklung, Marketing, Rechtswesen, Personalwesen, Investor Relations, Coaching und AutoUni. Es stellt sich die Frage, wo die befragten Personen die Nachhaltigkeit gegenwärtig angebunden sehen.

Für eine zentrale Ist-Anbindung sprachen sich drei Vertreter des Unternehmens aus. Drei weitere Personen sahen eher eine dezentrale Anbindung gegenwärtig als gegeben an. Dies spiegelt sich in der Involviertheit vieler Bereiche bei diesem Thema wieder und den bisher nicht geklärten Zuständigkeiten. 13 Vertretern erscheint die Anbindung der Nachhaltigkeit gegenwärtig unklar. Bei diesen Antworten wird deutlich, dass es den Nachhaltigkeitsexperten wichtig ist, die Frage der strategischen Anbindung zu klären. Neben der zentralen und der dezentralen Anbindung favorisierten vier Experten eine Mischform der Anbindung.

“Einer sollte den Hut aufhaben, ob das Regierungsbeziehungen, Umwelt oder Kommunikation ist, ist erstmal egal. Aber wichtig ist, dass die zwar die Richtung angeben, aber dass das Thema nicht nur da existiert. Nachhaltigkeit muss in allen Bereichen passieren. Alle müssen da mitmachen und den Bereich unterstützen, der dann den Hut auf hat.” (HWI 18)

Wichtig ist daher, dass das Thema Nachhaltigkeit kein Thema einer

Sonderveranstaltung oder einer Sonderabteilung sein darf, die sich mit Nachhaltigkeit beschäftigt. Vielmehr forderten die Experten, dass es in allen Abteilungen jemanden geben sollte, der in die Thematik der Nachhaltigkeit bei Volkswagen involviert ist und der das Thema in den Alltag integrieren kann.

“Deshalb ist das schon notwendig, wobei ich in jedem Fall dafür wäre, dass man den Begriff der Nachhaltigkeit und die Zielformulierung von Nachhaltigkeit wirklich als Querschnittsaufgabe über die gesamten Kommunikationsmedien des Unternehmens formuliert und sich jetzt nicht ein Nachhaltigkeitsforum schafft und dahin delegiert man das dann und die anderen kümmert das dann nicht mehr. Das würde ich für falsch halten.” (HWI 19)

Damit wäre nicht ein Bereich allein zuständig, sondern jeder Bereich würde weiter seinen Anspruchsgruppen zur Verfügung stehen. Diese Mischform erscheint insbesondere auch vor dem Hintergrund der Einführung der Nachhaltigkeit als siebten Konzernwert und der Thematisierung der Nachhaltigkeit im Rahmen der Lehrveranstaltungen der AutoUni sinnvoll. Eine zentrale Anbindung des Themas im Unternehmen an exponierter Stelle würde dem Thema zudem einen entsprechenden Nachdruck verleihen, den das Thema zu seiner Umsetzung dringend benötigt. Die zentrale Anbindung könnte zudem auch eine koordinierende Aufgabe einnehmen. So können Themen und Projekte gebündelt werden, der Informationsfluss intern könnte ausgebaut und Synergieeffekte genutzt werden. Insbesondere letzteres korrespondiert mit der notwendigen Kostenreduktion. In Kombination mit der dezentralen Umsetzung würde die zentrale Anbindung eine optimale Umsetzung der Nachhaltigkeitskommunikation gewährleisten.

“Ich würde die Bereiche Regierungsbeziehungen und Kommunikation unter einem Vorstandsbereich und auch vorstandsnah zusammenziehen, sozusagen als Public Affairs.” (DS III24)

Diese Mischform der strategischen Soll-Anbindung kann darin bestehen, dass die bisher evaluierten Kernbereiche flankiert von den Bildungsträgern des Unternehmens Coaching und AutoUni auch in Zukunft verstärkt die Aufgabe übernehmen, andere Bereiche über das Nachhaltigkeitsengagement und die -philosophie von Volkswagen zu informieren. Entsprechend sollten diese Bereiche dann in der Lage sein, Nachhaltigkeit für ihre Tätigkeit zu formulieren und den Dialog mit ihren Anspruchsgruppen zu gestalten.

Wie auch bei der strategischen Anbindung der Nachhaltigkeit wird auch für die Nachhaltigkeitskommunikation die Anbindung in Vorstandsnähe als notwendig erachtet, um ihr den entsprechenden Nachdruck im Unternehmen zu verleihen.

4.2.4 Zusammenfassung - Wesentliche Ergebnisse der Befragung zur Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen

Zielsetzung und erkenntnisleitendes Interesse der empirischen Untersuchung war es, der Frage nach zu gehen, ob Unternehmen ihre Verantwortung für Nachhaltigkeit wahrnehmen und ob und wie sich diese Verantwortungsübernahme in der Kommunikation darstellt. Dazu wurden neben der Dokumentenanalyse 28 leitfadengestützte Interviews mit Nachhaltigkeitsexperten von Volkswagen durchgeführt.

Anders als die Dokumentenanalyse bieten die Experteninterviews die Möglichkeit, Meinungen und Einstellungen zu erfragen. Es wurde gezeigt, dass die Dokumente Aussagen zum Nachhaltigkeitsengagement bei Volkswagen enthalten. Diese Ergebnisse galt es, in den Interviews den Aussagen der Experten gegenüber zu stellen, um so zu überprüfen, inwieweit die schriftlichen Aussagen Anwendung in der unternehmerischen Praxis erfahren. Die in der Dokumentenanalyse gewonnenen Erkenntnisse zum Untersuchungsgegenstand "Nachhaltigkeitskommunikation" wurden im Interview überprüft und modifiziert. Das Datenmaterial wurde in den leitfadengestützten Interviews mittels vier Blöcken zu den Einzelelementen des Forschungsgegenstandes entsprechend

generiert. Diese sind: Unternehmenspolitik und Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitskommunikation allgemein, nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsstrukturen, nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik.

Als wesentliche Aussagen zu „Unternehmenspolitik und Nachhaltigkeit“ lassen sich folgende festhalten:

Das Nachhaltigkeitsengagement dient der Sicherung der Zukunftsfähigkeit und des Erhalts der gesellschaftlichen Akzeptanz.

Die Experten verfügen einen sehr fundierten Wissensstand zu den Themen und Facetten der Nachhaltigkeit. Zudem konnten sie das die Verbindung des Volkswagen Engagements zum gesellschaftlichen und politischen Nachhaltigkeitsdiskurs darstellen. Darüber hinaus waren sie in der Lage, das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung für ihren Arbeits- resp. Zuständigkeitsbereich zu definieren.

Soziales und ökologisches Engagement im Sinne eines unternehmerischen Verantwortungsbewusstseins gehört zur Tradition des Unternehmens. Der Zeitpunkt des Beginns für das auch als solches wörtlich bezeichnete Nachhaltigkeitsengagement von Volkswagen kann auf das Jahr 1992 gesetzt werden. Als Auslöser wird die UN-Konferenz von Rio de Janeiro gesehen und der eigene Vorstandsbereich Umwelt.

Volkswagen hat sein Leitbild einer Nachhaltigen Entwicklung formuliert und dies anlässlich der Weltnachhaltigkeitskonferenz in Johannesburg in 2002 vorgestellt. Vorausgegangen waren zahlreiche Aktivitäten, die anhand der Dokumente bereits als Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit gewertet wurden.

Hierzu gehören Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit, die Bezug nehmen auf den Beginn und den Umfang des Engagements und damit auf den Stellenwert innerhalb des Unternehmens verweisen; Bekenntnisse, die Kooperationen, Unternehmenszusammenschlüsse und die Teilnahme an wichtigen Ereignissen in der “Nachhaltigkeitsgeschichte” umfassen

und Bekenntnisse, die auf Themen und Projekte der Nachhaltigkeit rekurrieren.

Trotz der Betonung, dass Nachhaltigkeit drei Dimensionen umfasst, fanden ökonomische Themen lediglich als Aussagen zur Präsenz des Unternehmens in den Nachhaltigkeitsindizes Erwähnung. Die ökologischen und sozialen Themen in ihrer Zukunftsgerichtetheit tragen der ökonomischen Dimension Rechnung. So gilt für diese Kategorie der Belege, dass auch hier eine Deckungsgleichheit von Dokumentenaussagen und Interviewantworten besteht. Wenngleich die Dokumente weitere Belege nennen und diese insgesamt mehr in die Tiefe gehen.

Zwar überwiegt grundsätzlich eine Zufriedenheit der befragten Unternehmensvertreter mit dem Engagement ihres Unternehmens. Das bisherige Engagement von Volkswagen sowohl in der ökologischen als auch in der sozialen Verantwortung wird durchweg positiv gesehen. Als Defizite wird besonders die fehlende Stringenz als Orientierungsrahmen für das nachhaltige Engagement genannt. Dabei wird die Gefahr gesehen, dass das Engagement an einer fehlenden Richtungsvorgabe scheitern könne. Hinzu treten ungeklärte Zuständigkeiten im Unternehmen für Nachhaltigkeit und ein fehlendes konkretes Bekenntnis des Vorstandes zur Nachhaltigkeit, aus dem sich klare Zielvorgaben für ein weiteres strategisches Vorgehen ergeben. Zwar ist das Nachhaltigkeitsengagement sehr breit aufgestellt, allerdings scheinen zu viele Themen und Projekte den Blick für das wesentliche zu kommunizierende Material zu verstellen. Eine Folge daraus ist, dass Fehlen einer erkennbaren Positionierung. Diese bisher versäumte Positionierung verleitet auch dazu, alle Themen gleichzeitig besetzen zu wollen und sich damit in der Themenkomplexität zu verlieren, ohne nach außen sichtbar geworden zu sein. Ob dies eher Versagen oder Absicht ist, kann nicht abschließend beantwortet werden. Insbesondere die Dokumente ließen Aussagen hierzu vermissen.

Aus den Defiziten ergeben sich auch die Eckpunkte einer künftigen Ausrichtung und Aufstellung des Engagements. Der Wunsch alle Themen zu kommunizieren, hat eine mangelnde Profilierung als nachhaltig engagiertes Unternehmen zur Folge. Daraus resultiert der Wunsch nach einer gezielten Themenpositionierung. Diese Fokussierung sollte verstärkt auch eine produktorientierte Note bekommen. Als Anspruch an das zukünftige Nachhaltigkeitsengagement des Unternehmens wird insbesondere die Schwerpunktverlagerung diskutiert: Weg von der ökologischen Orientierung hin zu einer verstärkt sozial orientierten Nachhaltigkeitsperformance, die aber die Börsenrelevanz des Themas nicht außer Acht lässt. Um das bisherige Engagement des Unternehmens zu verbessern, sollte den Nachhaltigkeitsaktivitäten bei Volkswagen ein einheitliches Dach i.S. eines Koordinationsbüros gegeben werden. Zudem sollte die Nachhaltigkeit verstärkt Eingang in eine Strategie finden, die Einzelprojekte miteinander verknüpft, um so Synergieeffekte nutzen zu können. Über die Nutzung von Synergieeffekten hinausgehend, sollten die Unternehmensbereiche und ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten aber auch i.S. einer Vereinheitlichung dargestellt werden und dies insbesondere in ihrem Außenauftritt berücksichtigen.

Dabei ist die gleichberechtigte Berücksichtigung aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit wichtig. Dies scheint jedoch eher der theoretische Bezugsrahmen zu sein, auf den die Unternehmensexperten sich hier beziehen. In der Praxis des Unternehmens wird verstärkt Wert auf den ökonomischen Teil der Nachhaltigkeit gelegt, um damit die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu stärken. Die Ökologie wird als tragende Säule bezeichnet und markiert den Ursprung des Nachhaltigkeitsverständnisses des Unternehmens. Dem Umweltschutz wird auch weiter eine große Bedeutung zugeschrieben, aber nicht als allein entscheidender Faktor. Vielmehr wird als zukünftiges entscheidendes Merkmal der Nachhaltigkeit bei Volkswagen eine Mischung aus Ökonomie und sozialverantwortlichem Engagement gesehen. Allerdings wird hier zugleich auf die Einschränkung

verwiesen, dass ein zu großes soziales und gesellschaftliches Engagement in Konflikt tritt mit dem Anspruch eines wirtschaftlich rentablen Unternehmens.

Der zweite Gegenstand der Untersuchung in den Interviews ist den nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsstrukturen gewidmet. Zu den Aspekten der Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen wurden die Gründe unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation, der Stellenwert der Nachhaltigkeitskommunikation in der Unternehmenskommunikation, die Ziele, Themen, Merkmale der Nachhaltigkeitskommunikation, Kommunikationsinstrumente und die Restriktionen der Nachhaltigkeitskommunikation untersucht.

Wichtigster Grund für eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation ist die Sicherung und Aufwertung des Images und die Signalisierung der Dialogbereitschaft auch im Kontext der Abwehr von Schäden am Unternehmen durch mangelnde Offenheit.

Eine Existenz von Grundsätzen für die externe Nachhaltigkeitskommunikation konnte durch die Interviews nicht nachgewiesen werden. Lediglich die Existenz von allgemeinen Kommunikationsgrundsätzen wurde aufgezeigt. Wenn auch in weiten Teilen des Unternehmens Grundsätze für die Kommunikation mit externen Zielgruppen existieren, so ist die Nachhaltigkeit darin bisher nur geringfügig repräsentiert. Insbesondere das Fehlen dieser Grundsätze für die Fachbereiche der Nachhaltigkeit ist problematisch. Infolge der vorherrschenden Praxis von Volkswagen, Nachhaltigkeitsthemen nicht allein durch die Organisationseinheit Kommunikation zu betreuen, sondern vor allem auf die Fachabteilungen zurückzugreifen, sollte deren Mitarbeitern anhand von nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsgrundsätzen darüber Sicherheit gegeben werden, wie sich Volkswagen die kommunikative Umsetzung seiner Nachhaltigkeitspolitik vorstellt. Dadurch würde Transparenz intern und extern über die Ziele des Unternehmens geschaffen und einer Verwirrung stiftenden Uneinheitlichkeit in der

Kommunikationspraxis vorgebeugt werden.

Als ideale Merkmalsausprägungen und damit als Soll-Kriterien einer Nachhaltigkeitskommunikation überwiegen die Charakteristika glaubwürdig und vertrauensbildend, langfristig und kontinuierlich. Die gegenwärtige Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen wird hingegen mit den folgenden Adjektiven beschrieben: reaktiv, konservativ und zurückhaltend, defensiv, fragmentiert und bruchstückhaft, sporadisch und punktuell, nicht zielgerichtet und unkoordiniert, uneinheitlich, zaghaft und zähflüssig, ohne strategische Besetzung eines Themas und zu stark technologiezentriert.

Als mögliche Formen einer unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation können Instrumente der Public Relations, das Reporting, Bildung, interne Kommunikation und Dialoge gesehen werden. Bei Volkswagen sind davon die persönliche zumeist interne Kommunikation, die Printmedien (Broschüren, Umweltbericht und Newsletter), Internet und Instrumente der internen Kommunikation wie Mitarbeiterzeitung und Intranet sowie Instrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Einsatz. Gerade letzteren wird ein großes Potenzial im Kontext der Nachhaltigkeitskommunikation zugesprochen, allerdings ist ihr Einsatz derzeit bei Volkswagen noch ungenügend. Weiteres wichtiges Instrument ist das Online-Reporting, das bei Volkswagen sukzessive weiter ausgebaut wird. Der Umwelt- resp. Nachhaltigkeitsbericht ist bei Volkswagen das derzeit wichtigste Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation.

Volkswagen greift Themen auf, die auch extern erwartet werden. Ähnlich deutlich präferiert, wenn auch nicht zwingend in den Kontext der Nachhaltigkeit gestellt, sind die sozialen Themen. Sie weisen zumeist eine starke personalpolitische und weniger eine gesellschaftspolitische Orientierung auf. Dies lässt auf eine falsche Verwendung des Terminus "sozial" im Kontext der Personalpolitik schließen, wie diese Beispiele zeigen: Lebensarbeitszeitmodell, Vier Tage Woche, Arbeitszeitflexibilität, 5000 x 5000 und CSR Europe.

Einzig die ökonomischen Themen der Nachhaltigkeit fanden bei den Unternehmensvertretern kaum Erwähnung.

Aus den Ergebnissen der Interviews konnten auch die Restriktionen der gegenwärtigen Nachhaltigkeitskommunikation entnommen werden. So ist auch die fehlende Zuständigkeit für Nachhaltigkeit im allgemeinen und für Nachhaltigkeitskommunikation im Besonderen als Hindernis zu sehen. Dies gilt auch für die fehlende Strategie. Hinzu kommt, dass die lange Tradition, auf die immer wieder verwiesen wurde, selbst zum Hindernis wird, da sie viele Themen den Unternehmensvertretern als selbstverständlich erscheinen lassen und daher nicht aus den Fachbereichen heraus an die Kommunikation getragen werden. Hinzu tritt als weitere Restriktion die fehlende Querschnittsorientierung und die damit verbundene fehlende Durchdringung in den Bereichen. Nachhaltigkeit macht oftmals an den Bereichsgrenzen halt, denn nicht alle Bereiche haben Nachhaltigkeit in ihre Aktivitäten aufgenommen.

Wie auch für die Nachhaltigkeit selbst ergibt sich auch für die Nachhaltigkeitskommunikation aus den Restriktionen der gewünschte Soll-Zustand. Als besonders sinnvoll und notwendig erachten daher die Unternehmensexperten die Herausgabe eines Nachhaltigkeitsberichtes, die Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie, die Klärung der Zuständigkeiten im Unternehmen für Nachhaltigkeit, die Verabschiedung eines Leitbildes Nachhaltigkeit durch den Vorstand, das Einsetzen eines Sprechers für Nachhaltigkeitskommunikation und die Schaffung einer besseren Informationsstruktur.

Zentraler Aspekt der nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationspolitik ist die Bestandsaufnahme der externen und internen Kommunikationsbeziehungen von Volkswagen. Das Ergebnis zu den wichtigsten externen Bezugsgruppen der Kommunikation überraschte, denn hier wurden die Verbände und Medien von der Hälfte der Befragten als die wichtigsten Bezugsgruppen genannt. Danach folgen die NGOs, Politik und ebenfalls überraschend: die Kunden.

Grundsätzlich hält Volkswagen aber zu allen wesentlichen gesellschaftlichen Bezugsgruppen Kontakt. Bei den direkt-marktbezogenen Anspruchsgruppen sind dies Eigentümer und Aktionäre, Fremdkapitalgeber und Versicherungen (inkl. Ratingagenturen), Handel und Kunden sowie Lieferanten und Entsorger. Auch zu anderen Unternehmen der Automobilbranche bestehen diese Verbindungen. In der Gruppe der nicht-direkt marktbezogenen Anspruchsgruppen unterhält Volkswagen Kommunikationsbeziehungen zu NGOs, Parteien und politischen Entscheidungsträgern, Medien und Institutionen der Forschung und Lehre.

Die interne Komponente der nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsstrukturen wird geprägt durch drei wesentliche Grundzüge: durch den Informationsfluss, durch die Zuständigkeiten und durch die strategische Anbindung. Der Informationsfluss rekurriert auf die Aspekte Informiertheit und Involviertheit. So bedeutet die Einbindung in den Informationsstrom immer auch die Akzeptanz durch die internen Ansprechpartner. Hinzu tritt die Bedeutung des persönlichen Netzwerkes und des damit verbundenen kurzen Dienstweges. Für den Grad der Informiertheit sind diese Elemente wesentlich. Allerdings erweist sich die Größe des Unternehmens, die uneinheitlichen und unregelmäßigen Kommunikationswege und die fehlende Transparenz in der Zuständigkeit als problematisch. Denn Informationen werden nicht gebracht, sondern es bedarf eines umfangreichen Engagements sich die benötigten Informationen immer wiederkehrend zusammenzutragen. Der Informationsfluss scheint also sehr auf der Eigenleistung der einzelnen Bereiche und Mitarbeiter zu basieren und verläuft verstärkt über informelle Gremien und persönliche Netzwerke. Um ihn zu verbessern resp. auszubauen, nennen die Experten folgende Verbesserungswünsche für den Informationsfluss: transparentere Gestaltung der Informationswege, Verbesserung der Information über Informationsmöglichkeiten, Einrichten einer Plattform zur gezielten Zusammenarbeit und Lösung von Problemen im Kontext der Nachhaltigkeit, Institutionalisierung des

bisher informellen Netzwerkes, Schaffung weiterer Abstimmungsgremium, Einrichtung einer Datenbank mit aktuellen Nachhaltigkeitsinfos, Ausbau des Arbeitskreises Nachhaltigkeit und Verbesserung der Nutzungsbedingungen des Intranets.

Deutlich wird bei diesen Antworten, dass die Versorgung mit Informationen ungenügend gelöst ist. Gerade diejenigen, die ein großes Interesse an Nachhaltigkeitsthemen haben, empfinden es als unbefriedigend, dass sie kontinuierlich die Informationen zusammentragen müssen.

Die Zuständigkeiten der Nachhaltigkeitskommunikation können unterschieden werden in eine gefühlte und eine zugewiesene Zuständigkeit. Die Bereiche „Regierungsbeziehungen“ und „Umwelt“ fühlen sich gleichermaßen selbst zuständig für Nachhaltigkeitskommunikation als wird ihnen dies auch von anderen Bereichen attestiert. Dem eigentlichen Zuständigen, der Konzernkommunikation, wird die Verantwortung für die Nachhaltigkeitskommunikation ebenfalls zugewiesen, allerdings nur in enger Abstimmung mit den Fachbereichen.

Die Vertreter von Volkswagen favorisieren für die strategische Anbindung der Nachhaltigkeitskommunikation eine Mischform. Sie lehnen die Anbindung der Zuständigkeit in einer Sonderabteilung ab und sehen Nachhaltigkeit und ihre Kommunikation als Aufgabe aller Bereiche an. Dabei sollte es ein strategisches Dach geben, das der Koordinierung und strategischen Ausrichtung dient.

4.2.5 Zwischenfazit: Unternehmerische

Nachhaltigkeitskommunikation am Beispiel von Volkswagen

Im theoretischen Teil konnten Anforderungen an eine Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen aufgestellt werden, die zunächst den Dokumenten von Volkswagen in ihrer Funktion als Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation gegenübergestellt wurden.

Die Anforderungen an die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen ergeben sich als Konsequenz einer Berücksichtigung folgender Elemente: den Eigenschaften und Besonderheiten des Nachhaltigkeitskonzeptes, der besonderen Rolle der Unternehmen als verantwortliche gesellschaftliche Akteure, den Charakteristika und Bedingungen der Unternehmenskommunikation und den ersten Ansätzen der Nachhaltigkeitskommunikation. Diese Merkmale beschreiben die grundlegende strategische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation im Kontext der Nachhaltigkeit. Basierend auf dieser Grundlage wurden fünf wesentliche Merkmale aufgestellt, die in einer idealen unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation erfüllt sein sollten:

- “Ganzheitlichkeit”,
- “Rekursivität”,
- “Querschnittsorientierung”,
- “Langfristorientierung“ auch im Sinne von Kontinuität und
- “Glaubwürdigkeit und Verknüpfung mit der Unternehmenspolitik”.

In der Betrachtung der Anforderungen an die Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen konnten sieben Dokumente ermittelt werden, die erste Anhaltspunkte hinsichtlich eines Einsatzes als Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation geben. Zu diesen Instrumenten zählen der politische Newsletter “p:news”, die Broschüre zum “Global Compact“, die Umweltberichte seit 1997, die Volkswagen Umwelthomepage im Internet sowie für die interne Kommunikation zur Nachhaltigkeit der “Umweltbrief“, der “Environmental Newsletter“ und die “Monitoring Reports“. Welche weiteren Kommunikationsinstrumente für eine Nachhaltigkeitskommunikation künftig denkbar sind, galt es in den Interviews zu erfragen.

Der Aspekt der “Ganzheitlichkeit“ lässt sich in der Nachhaltigkeitskommunikation anhand folgender Kriterien abbilden:

- Darstellung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit in der Vielfalt und ihrer Themen auch im Kontext ihrer Interdependenz,
- umfassende Kommunikationsstrategie und Nutzung vielfältiger Instrumente,
- Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen.

Dem Merkmal “Ganzheitlichkeit” entspricht die Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen insbesondere im Hinblick auf die Darstellung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und ihrer Themen. Dies gilt besonders für die Volkswagen Dokumente. Insbesondere der komplexe Umweltbericht widmet sich neben der Ökologie umfassend den Themen Soziales und Ökonomie und auf einer Metaebene der Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie und Leitbild unternehmerischen Handelns. Derzeit ist eine Schwerpunktverlagerung von der Ökologie zur sozialen Verantwortung festzustellen. Besonders in den Ausgaben des politischen Newsletters “p:news” wird dies sichtbar. Hier ist der Umfang der Berichterstattung über soziale und gesellschaftliche Themen kontinuierlich gewachsen. Mit dieser Schwerpunktverlagerung in der sozialen Dimension erfährt die Kommunikation hinsichtlich des Merkmals “Ganzheitlichkeit” eine gewisse Einschränkung.

Die drei Instrumente der internen Kommunikation der Nachhaltigkeit (“Umweltbrief”, “Environmental Newsletter” und “Monitoring Reports“) werden dem Anspruch des Merkmals “Ganzheitlichkeit” gerecht, indem sie umfassend über alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berichten und dabei den Kontext zu den dazugehörigen Projekten von Volkswagen herstellen. Dies gilt auch für den Umweltbericht auch hinsichtlich der weiten Zielgruppenansprache.

Die Erkenntnisse der Dokumentenanalyse wurden hier durch die Aussagen der Experten unterstützt. Alle 28 Befragten legten Wert auf die gleichberechtigte Berücksichtigung aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Auch aus ihren Aussagen ließ sich die in den

Dokumenten festgestellte Schwerpunktverlagerung von der Ökologie hin zur sozialen und ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit nachweisen. Deutlich wurde, dass der Grad der Schwerpunktsetzung lediglich gering ist und so nicht von einer Benachteiligung der Ökologie ausgegangen werden muss.

Das Merkmal "Ganzheitlichkeit" bezieht sich auch auf die Darstellung der Themen der Nachhaltigkeit. Die Komplexität der Nachhaltigkeit und den Anspruch auf umfassende Darstellung empfinden die Unternehmensexperten allerdings als "Fluch und Segen" zugleich. Er erlaubt ihnen eine Orientierung, dessen was Nachhaltigkeit sein kann und erschwert ihnen zugleich eine Auswahl oder Begrenzung der Nachhaltigkeitsthemen, weil nach ihrer Ansicht "unter dem Konzept der Nachhaltigkeit scheinbar alles subsummiert werden kann". Bei der Darstellung der Themen ist eine verständliche Aufbereitung unerlässlich, denn nur wenn Nachhaltigkeit aus der Expertensprache befreit und anschaulich aufbereitet wird, ist eine Vermittlung der Inhalte zu den Zielgruppen möglich.

Instrumente wie die Broschüre "Global Compact" und die Volkswagen Umwelthomepage bieten sich hinsichtlich einer Darstellung von Best Practice Beispielen an. Hierfür eignet sich auch der Newsletter "p:news" sehr gut. Er sollte daher eine Auflagensteigerung erfahren, um weiteren Anspruchsgruppen zugänglich zu sein. Für die Broschüre "Global Compact" empfiehlt sich eine aktuelle Version.

Durch die Dokumentenanalyse konnte für das Merkmal "Ganzheitlichkeit" keine ausreichende Aussage zu weiteren Instrumenten wie Sponsoring, Kooperationen, Events und politischer Lobbyarbeit etc. gemacht werden. Die Dokumente berichten nur ansatzweise über den Einsatz dieser Instrumente in der Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen. Als Beispiel seien die Volkswagen Kooperation mit dem Naturschutzbund Deutschland, das Sponsoring des Projektes "Eine Stunde für die Zukunft" und des Umweltfilmfestivals "Ecomove" genannt. Zwar spannen die Nachhaltigkeitsexperten von Volkswagen den Radius der möglichen

Instrumente für die Volkswagen Nachhaltigkeitskommunikation deutlich weiter. Für das Merkmal "Ganzheitlichkeit" lässt sich noch Verbesserungspotenzial erkennen. Eher ungenügend ist derzeit der Einsatz der Instrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Wobei die Experten diesem Instrumentarium gute Chancen in der Vermittlung der Nachhaltigkeitsinhalte attestieren, wenn es gelingt die Themen anschaulich und verständlich zu kommunizieren und dabei auf eine zu starke Verwendung des Begriffs "Nachhaltigkeit" und seiner theoretischen Konzeption verzichtet wird. Mit der Gründung der AutoUni wird dem Instrument der Bildung über Nachhaltigkeit bereits Rechnung getragen. Nach Aussagen der befragten Mitarbeiter ist die Nachhaltigkeitsthematik ein wichtiger Bestandteil des angebotenen Studiums. In der Arbeit der Volkswagen Coaching hinsichtlich einer Bildung über Nachhaltigkeit kann insbesondere im Kontext der Ausbildung weiteres Potenzial für das Thema gesehen werden.

Einige Experten von Volkswagen verweisen auf die hohe Bedeutung der Dialoge mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und machen deutlich, dass hier eine Intensivierung wünschenswert und notwendig ist. Allerdings wird diese Intensivierung hinsichtlich unternehmenskritischer Gruppen nicht forciert. Die Nachhaltigkeitsexperten empfehlen zudem den Ausbau der internen Kommunikation unter Nutzung der zahlreichen Instrumente wie Mitarbeiterzeitung, Betriebsversammlung, Führungskräftetreffen und -informationen und dem Intranet. Durch diese Intensivierung könnte weitere Akzeptanz generiert und weitere Kräfte im Unternehmen für Nachhaltigkeit mobilisiert werden.

Zukünftig sehen die Experten des Unternehmens einen Nachhaltigkeitsbericht als unbedingt notwendig an. 21 Personen sprachen sich daher für die Erweiterung des Volkswagen Umweltberichtes zu einem Nachhaltigkeitsbericht aus. Der Einsatz eines Nachhaltigkeitsberichtes ist dabei, von der grundlegenden Entscheidung abhängig zu machen, welche Zielgruppen er bedienen soll. Es wurde gezeigt, dass er jedoch gerade für die Hauptzielgruppen

des Unternehmens, die Kunden und die Medien ungeeignet ist, da das Thema Nachhaltigkeit diese Zielgruppen insgesamt noch nicht erreicht hat. Es besteht andererseits durchaus die Möglichkeit eines Imagegewinns durch eine transparente und glaubwürdige Berichterstattung, die z.B. den Guidelines der "Global Reporting Initiative" (GRI) folgt. Damit könnte der gute Standard in der Umweltberichterstattung aufrechterhalten werden. Ein solcher Nachhaltigkeitsbericht entspricht den Anforderungen der Analysten nach einer transparenten Nachhaltigkeitsberichterstattung. Im Hinblick auf die Wettbewerber des Unternehmens und anderen globalen Unternehmen und ihrer Fortschritte in der Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt sich die Frage, ob Volkswagen sein Nachhaltigkeitsengagement hier als "Leader" oder "Follower" unter Beweis stellen möchte. Im Kontext des Merkmals "Ganzheitlichkeit" sollte Volkswagen seine Kommunikationsstrategie dahingehend überdenken, dass die breite Öffentlichkeit mit der Nachhaltigkeitsthematik nach wie vor nicht erreicht wird und Nachhaltigkeitskommunikation noch weiter ein Bestandteil der Expertendiskussion ist. Der Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen kann der verstärkte Einsatz von emotionalen Instrumenten, wie Film, Events und Sponsoring, empfohlen werden, um so das Thema zu weiteren Gruppen zu tragen.

Die Unternehmenskommunikation geht dabei über das bisherige Verständnis i.S. von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit hinaus. Sie umfasst Instrumente wie Information, Bildung, Kooperation, Partizipation und Wissensmanagement und bezieht auch die Kommunikationsfunktionen (z.B. Information, Beeinflussung oder Instruktion) mit ein.

Das Merkmal "Ganzheitlichkeit" stellt auch den Bezug her zu einer Ausweitung der Akteursbasis für Nachhaltigkeit. Eher ungenügende Ergebnisse können aus den untersuchten Dokumenten hinsichtlich der Anspruchsgruppen und ihrer Schnittstellen mit Volkswagen gefiltert werden. Lediglich der Umweltbericht 2003/2004 weist die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen aus.

Volkswagen ist zum einen eingebunden in ein Geflecht von unterschiedlichen externen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Zum anderen arbeiten derzeit mehr als 320.000 Personen für den Automobilkonzern. Diese Mitarbeiter für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und zur Unterstützung zu motivieren, entspräche der Aufforderung der Agenda 21 an die Unternehmen, weitere Kräfte für die Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung zu mobilisieren. Ein derartiger Appell ist derzeit in der Kommunikation nicht abzulesen. Die Dokumentenanalyse hat allerdings auch ergeben, dass Volkswagen die Popularisierung für Nachhaltigkeit nicht als eine Unternehmensaufgabe ansieht.

Das Merkmal "Rekursivität" umfasst folgende zentrale Aspekte:

- der unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit den ihrerseits verschiedenen Erfahrungen und Erwartungen,
- der unterschiedlichen Schnittstellen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen und der Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehungen an diesen Schnittstellen,
- der Wechselwirkungen zwischen der Unternehmenspolitik und der Kommunikationspolitik und
- der unterschiedlichen Funktionen (z.B. Information, Beeinflussung oder Instruktion) und Ziele interner und externer Kommunikation.

Das Merkmal Rekursivität der Unternehmenskommunikation nimmt Bezug auf die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Elementen der Unternehmenskommunikation, so z.B. der unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit ihren Erfahrungen und Erwartungen an Volkswagen. Eher ungenügende Ergebnisse ergab die Analyse hinsichtlich der Anspruchsgruppen und ihrer Schnittstellen mit Volkswagen im Kontext des Merkmals der Rekursivität. Anhand der Dokumente konnte nicht abschließend geklärt werden, welche Kommunikationsbeziehungen das Unternehmen unterhält. Hierzu

gaben die Dokumente nur geringfügige Verweise, so dass dieser Aspekt einer Überprüfung in der sich anschließenden Phase der Experteninterviews bedurfte.

Lediglich der Umweltbericht 2003/2004 weist die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen aus. Allerdings werden auch die unterschiedlichen Schnittstellen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen und die Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehungen an diesen Schnittstellen nicht ersichtlich. Die Experteninterviews gaben hier zwar zahlreiche Hinweise auf die Anspruchsgruppen des Unternehmens und die Intensität der Kontakte. Aber auch hier wird dem Merkmal der Rekursivität nicht entsprochen. Gerade für die Nachhaltigkeitskommunikation eines Unternehmens sind die Kontakte zu ihren gesellschaftlichen Anspruchsgruppen von besonderer Bedeutung. Die Tatsache, dass Volkswagen zu diesen relativ wenig Kontakt hat, ist daher eher bedenklich, zumal hier zahlreiche Ansatzpunkte gegeben sind. So könnten sich aus dem Thema Kraftstoffstrategie, Möglichkeiten der Zusammenarbeit z.B. mit Umweltverbänden ergeben. Bei der Ausweitung und Intensivierung dieser Kontakte sollte nicht der Versuch der quantitativen Ausweitung unternommen werden, um damit möglichst viele Partner einzubinden. Hier zeigt der Umweltbericht 2003/2004 mit der Vorstellung der "Sustainability Partner" einen akzeptablen Weg auf. Grundsätzlich existieren externe Kommunikationsbeziehungen zu NGOs im Rahmen von Kooperationen, zu Ratingagenturen zur Erstellung von Rankings, zu wissenschaftlichen Einrichtungen im Rahmen von Lehrveranstaltungen, wissenschaftlichen Projekten oder Beratungen und zu Verbänden wie Verband der Deutschen Automobilwirtschaft (VDA) oder dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), als Verbänden in denen das Unternehmen seine Interessen vertritt. Die Medien wurden dabei nur bedingt als Anspruchsgruppe gesehen. Die Politik liegt wie die Kunden ebenfalls nicht im Interessensmittelpunkt. Die NGOs und die Verbände hingegen sind den Befragten wichtiger. Die internen Anspruchsgruppen stellen eine wichtige Zielgruppe des Nachhaltigkeitsengagements dar. Während die Gewerkschaften nur

eine geringe Rolle spielen, sind die wissenschaftlichen Einrichtungen weit wichtiger. Deutlich wird, dass die Bereiche mit sehr unterschiedlichen Anspruchsgruppen konfrontiert sind und nicht ein Bereich mit allen in Verbindung steht. Befragt danach, wie die Zielgruppen des Unternehmens auf das zuvor beschriebene Nachhaltigkeitsengagement reagieren, spannt sich ein weites Feld von heterogenen Aussagen auf. Der Radius reicht von Interesse, über Offenheit bis hin zu Druck, Desinteresse und Unverständnis.

Die Papiere zur Unternehmenspolitik und zur Kommunikationspolitik sind vertraulich und konnten daher im Rahmen dieser Arbeit nicht genutzt werden. So könnte über die Wechselwirkung zwischen der Unternehmenspolitik und der Kommunikationspolitik nur spekuliert werden, was nicht zielführend erscheint.

Rekursivität bezieht sich immer auch auf die unterschiedlichen Funktionen der Kommunikation wie z.B. Information, Beeinflussung oder Instruktion und damit auf die Ziele interner und externer Kommunikation. Für den Untersuchungsgegenstand Volkswagen treffen alle drei Funktionen zu. Unternehmenskommunikation will immer auch beeinflussen entweder in der Kaufentscheidung oder in der Bewertung des Unternehmens. Dies ist auch hier der Fall. Bezieht sich Kommunikation auf ihre interne Anwendung so umfasst sie immer einen instruktiven Teil, der die Mitarbeiter leitet und ihnen Anweisungen gibt. Für den Umstand der Kommunikation zur Nachhaltigkeit bei Volkswagen ist dies in der Gesamtheit schwieriger zu beurteilen und könnte nur in Ansätzen aus den Befragungen abgeleitet werden. Auch hier fehlen Aussagen zur Rekursivität, wenn auch davon ausgegangen werden kann, dass hier keine monologische Kommunikation vorherrscht. In der Summe kann das Merkmal der Rekursivität nicht zufriedenstellend bewertet werden. Hierzu fehlen insbesondere Aussagen der Anspruchsgruppen, die so nicht vorliegen.

Grundsätzlich bietet sich der Ausbau der internen Kommunikationsbeziehungen in konzentrischen Kreisen an. Von den derzeitigen Nachhaltigkeitsexperten sollte die Kommunikation zunächst auf weitere, für das Nachhaltigkeitsengagement, relevante Bereiche wie

die Forschung und die Produktentwicklung und dann vertikal weiter über die Führungskräfte hin zu den Mitarbeitern der mittleren Hierarchieebene gehen. Eine Anweisung der Strategie durch den Vorstand erscheint empfehlenswert. Er sollte die Strategie, nicht aber die Art und Weise der Umsetzung vorgeben. Erfolgsversprechender erscheint hier eine Umsetzung, die dem Engagement der Bereiche entspringt. Extern kann ebenfalls in konzentrischen Kreisen vorgegangen werden. Hier bietet sich der Weg über die Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und NGOs, über Fachmedien und nachhaltigkeitsinteressierte Gesellschaftskreise hin zu Massenmedien und damit zur breiten Öffentlichkeit an.

Das Merkmal „Querschnittsorientierung“ ist um die Ausgestaltung der Komplexität der Nachhaltigkeit bemüht und dient der Anpassung der Instrumente, Themen und Informationsquellen an die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Wichtig ist dabei, dass weder die einzelnen Themen, Projekte, Akteure noch die Dimensionen der Nachhaltigkeit isoliert und statisch nebeneinander stehen dürfen. Das Merkmal Querschnittsorientierung kann in der Nachhaltigkeitskommunikation zur Vernetzung und Bündelung von Themen und Projekten genutzt werden, um so Synergieeffekte der beteiligten Bereiche zu ermöglichen. So dient sie der Auswahl von Nachhaltigkeitsfeldern und ermöglicht die Positionierung des Unternehmens im Kontext der Nachhaltigkeit.

Das Merkmal „Querschnittsorientierung“ umfasst folgende zentrale Aspekte:

- Positionierung,
- vertikale und eine horizontale Durchdringung der Nachhaltigkeitsthematik im Unternehmen und ihrer Wechselwirkungen,
- Zuständigkeit für Nachhaltigkeit und
- strategische Anbindung.

Dem Merkmal „Querschnittsorientierung“ entspricht die Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen bisher eher nicht. Ähnlich wie auch in der Gesellschaft befindet sich auch bei Volkswagen das Thema Nachhaltigkeit in einer Expertenisolation einiger weniger Bereiche. In der gegenwärtigen Kommunikationspraxis folgt Volkswagen eher dem Merkmal Ganzheitlichkeit als dem Merkmal Querschnittsorientierung. Damit setzt sie sich dem Vorwurf aus, zu konturlos, zu abstrakt und zu komplex zu sein. Diese Konturlosigkeit geht einher mit der Gefahr einer mangelnden Positionierung im Kontext des Nachhaltigkeitsengagements. Volkswagen hat es bisher versäumt, eine Positionierung vorzunehmen. Für Volkswagen liegt es nahe, die bedeutende Stellung, die das Unternehmen hinsichtlich seiner innovativen Personalpolitik hat, auch im Kontext der Nachhaltigkeit weiter auszubauen. Auch erscheint die Intensivierung der Thematik der nachhaltigen Mobilität im Kontext zu Volkswagen sinnvoll. Sie umfasst Aspekte, die nicht nur der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit zugerechnet werden können, sondern auch der ökonomischen und der sozialen Dimension.

Der Anspruch der „Querschnittsorientierung“ richtet sich an eine vertikale und eine horizontale Durchdringung der Nachhaltigkeitsthematik im Unternehmen. Die vertikale Durchdringung nimmt dabei Bezug auf die Auseinandersetzung mit der Thematik auf allen Hierarchieebenen und verfolgt damit den Anspruch, Nachhaltigkeit aus der Expertenisolation herauszulösen. Anhand der untersuchten Dokumente wurde lediglich ersichtlich, dass diese vertikale Durchdringung bei Volkswagen so noch nicht gegeben ist. So nehmen sich die internen Kommunikationsinstrumente wie die Mitarbeiterzeitung „autogramm“ und das Intranet der Thematik der Nachhaltigkeit bisher nicht an und transportieren daher nicht die Aussagen zum Volkswagen Nachhaltigkeitsengagement zur Belegschaft. Der Umweltbericht wird dem Anspruch der „Querschnittsorientierung“ gegenwärtig nicht gerecht und orientiert sich

eher am Merkmal der "Ganzheitlichkeit". Dies wird auch durch die Ausweitung von der Marke zum Konzern deutlich. Bei einer weiteren Ausrichtung an den Kriterien der Nachhaltigkeitsberichterstattung besteht allerdings die Gefahr, dass der Bericht seine Zielgruppen nicht mehr erreicht.

Anhand der Interviewanalyse wurde deutlich, dass zumindest in den Bereichen, in denen Nachhaltigkeit bereits jetzt ein Thema ist, es auch über die Hierarchieebenen hinweg verläuft. Dies gilt nicht für das gesamte Unternehmen. Die Interviewaussagen lassen den Rückschluss zu, dass Nachhaltigkeit noch nicht in einer vertikalen Durchdringung bei Volkswagen nachgewiesen werden kann.

Nachhaltigkeitsthemen überschreiten Bereichsgrenzen und fördern so den Austausch der Bereiche untereinander. So verweist die horizontale Durchdringung auf die Einbindung verschiedener Fachbereiche im Unternehmen. Als Beleg der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit seien die Gremien zur Nachhaltigkeit bei Volkswagen genannt: Allen voran der bereichsübergreifende Redaktionskreis zur Planung und Erstellung des Umweltberichtes, der Konzernsteuerkreis Umwelt, der Umweltmarkenausschuss und der Steuerkreis Nachhaltigkeit. Damit ist zwar der grundsätzlichen Forderung nach einer bereichsübergreifenden Einbindung der Nachhaltigkeit zunächst Genüge getan. Allerdings zeichnet sich eine überdurchschnittlich starke Involviertheit der Bereiche "Umwelt" und "Regierungsbeziehungen" ab.

Der Anspruch der horizontalen Durchdringung zielt auf die Einbindung möglichst vieler Bereiche in die Ausrichtung und Umsetzung des Volkswagen Nachhaltigkeitsengagements. Momentan erscheint diese bereichsübergreifende Zusammenarbeit, wie z.B. beim Umweltbericht dem Anspruch der Querschnittsorientierung zu genügen.

Bei näherer Betrachtung erweisen sich aber nur die beiden Bereiche „Umwelt“ und „Regierungsbeziehungen“ als maßgebliche Kommunikatoren.

Für das Merkmal der Querschnittsorientierung ist auch die

Zuständigkeit für Nachhaltigkeit durch die Bereiche bedeutsam. Dem Bereich Umwelt wurde aufgrund seines bisherigen Engagements eine hohe Affinität für das Thema und ein großes Know-how aufgrund seines bisherigen Engagements attestiert. Hierunter findet sich auch die "historisch gewachsene" Zuständigkeit. Die im Kontext der gefühlten Zuständigkeit bereits angesprochene Konkurrenz zwischen dem Bereich „Umwelt“ und dem Bereich „Regierungsbeziehungen“ konnte auch im Kontext der zugewiesenen Zuständigkeit nachgewiesen werden. So wurde auch dem Bereich „Regierungsbeziehungen“ ebenfalls eine deutliche Präferenz in der Zuständigkeit zugesprochen.

Wichtig ist für die horizontale Durchdringung auch die strategische Anbindung im Unternehmen. Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation dürfen dabei keine Aufgabe einer Sonderabteilung sein. Vielmehr sollte Nachhaltigkeit in den unternehmerischen Alltag integriert werden. Diesem Umstand entspricht die gegenwärtige Praxis bei Volkswagen so noch nicht. Das Merkmal der „Querschnittsorientierung“ setzt idealiter auf eine dezentrale Anbindung der Nachhaltigkeitskommunikation im Unternehmen, um so einen möglichst breiten Querschnitt von verschiedenen Bereichen in die Nachhaltigkeitsdebatte einzubinden. Damit wird das Unternehmen von einer zentralen Festlegung z.B. im Umweltschutz bewahrt. In der Unternehmenspraxis von Volkswagen verweist der Umfang an Dokumenten, die aus den Bereichen „Umwelt“ und „Regierungsbeziehungen“ stammen, darauf, dass derzeit von einer dezentralen Anbindung der Nachhaltigkeitskommunikation noch nicht gesprochen werden kann. Den Bereichen „Umwelt“ und „Regierungsbeziehungen“ wird auch von den befragten Unternehmensvertretern die Zuständigkeit für Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation zugesprochen. Eine dezentrale Anbindung erscheint in Verbindung mit einer zentralen Koordinationsstelle für den Komplex Nachhaltigkeit am sinnvollsten. Eine zentrale Anbindung des Themas im Unternehmen hingegen an exponierter Stelle würde dem Thema einen entsprechenden Nachdruck

verleihen, den es zu seiner Umsetzung dringend benötigt. Die zentrale Anbindung könnte zudem auch mit einer koordinierenden Aufgabe verbunden werden. So können Themen und Projekte gebündelt werden, der Informationsfluss intern könnte ausgebaut werden und Synergieeffekte genutzt werden. Insbesondere Letzteres korrespondiert mit der notwendigen Kostenreduktion. Um den Informationsfluss zu verbessern resp. auszubauen, nennen die Experten u.a. folgende Verbesserungsvorschläge: Informationswege transparenter gestalten, Plattform einrichten (z.B. Datenbank im Intranet), auf der man gezielt an der Lösung von Problemen im Kontext der Nachhaltigkeit arbeiten kann und den Ausbau des Arbeitskreises Nachhaltigkeit als institutionalisiertes Gremium.

In Kombination mit der dezentralen Umsetzung durch die Bereiche von Volkswagen würde die zentrale Anbindung eine optimale Umsetzung der Nachhaltigkeitskommunikation gewährleisten.

Das Merkmal der “Langfristorientierung” betont die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Kommunikationsbeziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Das Merkmal der “Langfristorientierung” unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation lässt sich an folgenden Merkmalen ablesen:

- der Häufigkeit des Einsatzes der Kommunikationsinstrumente,
- dem Erscheinungsmodus,
- der Periodizität und
- den kontinuierlichen Kommunikationsbeziehungen.

Das Merkmal “Langfristorientierung” verweist auf die zeitliche Ausrichtung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung und unterwirft die Kommunikationsaktivitäten und die Kommunikationsinstrumente ebenso diesem Anspruch. Die Kontinuität der Kommunikationsaktivitäten unterstreicht die Bedeutung der Thematik für Volkswagen und signalisiert damit den internen und externen Zielgruppen, dass es sich hier um eine ernsthafte, lösungsorientierte Kommunikation handelt und

nicht um eine einmalige Aktion oder eine Modeerscheinung, die abhängig von Personen, Budget oder Schwerpunktsetzungen ist. Langfristorientierung bezieht sich demnach auf eine entsprechend zeitliche Verankerung, dabei darf allerdings nicht der Eindruck einer unveränderbaren Festlegung bestehen. Auch hier wird der Gedanke der regulativen Idee zu berücksichtigen sein. Insbesondere die Instrumente der gegenwärtigen Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen entsprechen diesem Anspruch. Insbesondere der Newsletter "p:news" und der im zweijährigen Turnus veröffentlichte, mittlerweile fünfte Umweltbericht gerecht. Das Ziel den Volkswagen Umweltbericht zu einem Nachhaltigkeitsbericht auszubauen, unterstreicht den Anspruch an eine Langfristorientierung.

Die Instrumente "Umweltbrief", "Environmental Newsletter" und "Monitoring Reports" sind in ihrem Erscheinungsmodus langfristig konzipiert. Der Langfristorientierung von Kommunikationsinstrumenten der Nachhaltigkeit widerspricht die Konzeption der Broschüre "Global Compact" als einmalig erschienenenes Dokument, die keine Fortsetzung oder Erweiterung beinhaltet.

Aus der Dokumentenanalyse lassen sich keinerlei Aussagen herausfiltern, dass Nachhaltigkeit für Volkswagen eine vorübergehende, kurzfristige Thematik ist. Vielmehr wird deutlich, dass das Unternehmen Nachhaltigkeit als etwas Prozesshaftes ansieht. Vielmehr sehen die Experten von Volkswagen auch in der Aufnahme der Nachhaltigkeit als siebten Konzernwert und als Inhalt des Studienganges "Nachhaltige Mobilität" einen Ausdruck, dass Nachhaltigkeit keine vorübergehende Erscheinung in der Unternehmensgeschichte ist. In diesem Kontext kann auch das in 2002 verabschiedete Leitbild zur Nachhaltigkeit bei Volkswagen gesehen werden.

Die Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen entspricht dem Merkmal Langfristorientierung. Dies kann sowohl zukunftsorientiert als auch hinsichtlich der Tradition ökologischen und sozialen Engagements gewertet werden.

Konnten für die Dokumente in ihrer Funktion als Instrumente eine Kontinuität des Einsatzes festgestellt werden, so kritisieren die Experten eine fehlende Flankierung dieser Instrumente durch weitere Kommunikationsmaßnahmen.

Das Merkmal „Glaubwürdigkeit“ steht in enger Verbindung zur Unternehmenspolitik. So besteht Glaubwürdigkeit idealerweise dann, wenn die Nachhaltigkeitskommunikation Ausdruck eines Nachhaltigkeitsengagements ist. Sie verweist damit an das Postulat der Verantwortungsübernahme durch das Unternehmen. Auch der Hinweis auf noch nicht erreichte Ziele oder Schwachstellen des Unternehmens entscheidet über den Umstand der Glaubwürdigkeit.

Das Merkmal der Glaubwürdigkeit betont folgende Aspekte:

- Verknüpfung der Kommunikation mit der Unternehmenspolitik,
- Offenheit und Transparenz und
- Kritikfähigkeit.

Wichtig ist dabei eine strategische Aufstellung des Produktportfolios, das in direkter Verbindung zum Bekenntnis des Unternehmens zur Nachhaltigkeit steht.

Glaubwürdigkeit beruht auf Vertrauen, das in der Vergangenheit aufgebaut wurde und jetzt für die Planung der Zukunft eingesetzt werden kann. Dieses Vertrauen korreliert mit dem Image, das die externen Anspruchsgruppen von einem Unternehmen haben. Das Image von Volkswagen ist aufgrund seines traditionsreichen ökologischen und sozialen Engagements bisher positiv besetzt. Allerdings hat es u.a. durch die Diskussion zur Einführung des Dieselpartikelfilters Einbußen erlitten. Für Volkswagen empfiehlt es sich den Weg einer offenen, transparenten und durchaus selbstkritischen Nachhaltigkeitskommunikation zu gehen. Auch ein Teil der Experten von Volkswagen favorisiert eine Kommunikation, die Dialogbereitschaft signalisiert und Transparenz in der Berichterstattung bietet.

Transparenz greift auch den Aspekt der Thematisierung kritischer Aspekte oder Schwierigkeiten in der Umsetzung der Nachhaltigkeit auf. Betrachtet man unter diesem Gesichtspunkt die Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen so findet sich in den untersuchten Dokumenten dazu kaum eine Aussage.

Lediglich der Umweltbericht nennt die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens und verweist auf den Grad der Zielerreichung. Der Aspekt der Ehrlichkeit im Merkmal Glaubwürdigkeit kann anhand der Dokumente vermutet, nicht aber nachgewiesen werden.

Allerdings verweisen Umweltberichte und Umwelthomepage im Impressum und die "p:news" in den Autorenzeilen auf eine Dialogbereitschaft des Unternehmens. Diese Bereitschaft rekurriert mit dem Merkmal "Glaubwürdigkeit".

Insgesamt kamen im Rahmen der Befragung auch Anregungen vor, die auf den gewünschten Soll-Zustand der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen schließen lassen. Um die Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen zu strukturieren, empfiehlt es sich, das Thema mittels fester Strukturen zu institutionalisieren. Dies könnte im Rahmen eines Arbeitskreises oder eines Gremiums geschehen, das Themen abstimmt, koordiniert und entsprechend einen Kommunikationsplan festlegt. Die Verflechtung der Nachhaltigkeitsthemen wird insbesondere auch vor dem Hintergrund gesehen, einen Sprecher für die Nachhaltigkeitskommunikation einzusetzen. Wichtig wäre dabei auch, dass die Nachhaltigkeitskommunikation einheitlich sein sollte. Es muss entsprechend eine Art Leitfaden für diejenigen geben, die an Nachhaltigkeitsthemen arbeiten. Als besonders sinnvoll und notwendig erachten die Unternehmensexperten daher folgende Maßnahmen:

- Herausgabe eines Nachhaltigkeitsberichtes,
- die Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie,
- Klärung der Zuständigkeiten im Unternehmen für Nachhaltigkeit,
- Verabschiedung eines Leitbildes Nachhaltigkeit durch den Vorstand,

- Einsetzen eines Sprechers für Nachhaltigkeitskommunikation und
- Schaffung einer besseren Informationsstruktur.

Ob es eine weitere Hierarchieebene i.S. eines Nachhaltigkeitsrates geben sollte, wurde in den Antworten sehr unterschiedlich bewertet, da dies auch im Kontext der strategischen Anbindung der Nachhaltigkeit im Unternehmen und in Bezug zur Bereichszuständigkeit steht.

V Fazit

Während der Umweltschutz in den 1990er Jahren als gesellschaftliches Thema hinter der Arbeitslosigkeit zurückgetreten war, ist er im Kontext der Klimadiskussion ein wieder viel diskutiertes Thema und erfährt in der Öffentlichkeit vermehrt Aufmerksamkeit. In diesem Zusammenhang wird auch die Forderung an die Unternehmen lauter, sich nunmehr an der Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung zu beteiligen und sich als verantwortungsvolles Mitglied der Gesellschaft zu verhalten. Doch es scheint, als würde diese Forderung nur in wenigen Unternehmen auf Resonanz und Akzeptanz stoßen. Für die Mehrzahl der Unternehmen scheint es langfristige Gründe zu geben, die gegen eine unternehmerische Auseinandersetzung mit dem Konzept der Nachhaltigkeit sprechen.

Während zahlreiche Unternehmen die Komplexität und die Zielkonflikte der Nachhaltigkeit als unüberwindbare Hürden empfinden, agieren sehr vereinzelt Unternehmen als Ecopreneure oder praktizieren Operationalisierungsansätze zur nachhaltigen Wirtschaftsweise, indem sie sich an den Vorgaben ihrer Wirtschaftsverbände orientieren. Eine nachhaltige Unternehmenspolitik ist damit bislang eher Gegenstand einzelner Aktivitäten und hat in der Gesamtheit die Unternehmen noch nicht erfasst.

Das erkenntnisleitende Interesse dieser Arbeit lag daher zum einen darin, der Frage nachzugehen, worin die Schwierigkeiten in der Umsetzung der Nachhaltigkeit in die Unternehmenspolitik bestehen und sich nicht mehr Unternehmen der Herausforderung stellen. Zum anderen war es von Interesse, darzustellen, wie die Unternehmen, die die Herausforderung der Nachhaltigkeit angenommen haben, ihr sowohl in ihrer Unternehmenspolitik als auch in ihrer Unternehmenskommunikation begegnen.

Die Arbeit hat zunächst gezeigt, dass auch bei den

nachhaltigkeitsaktiven Unternehmen die Ziele einer Nachhaltigen Entwicklung in ihrer Dreidimensionalität und den implizierten Verflechtungen zumindest bisher eine eher untergeordnete Rolle spielen. Vielmehr stehen auch hier rein ökonomische Faktoren und Ziele in der Regel im Vordergrund der unternehmerischen Aktivitäten.

Kapitel II 2 und Kapitel II 3 dienen daher zunächst der Darstellung der Charakteristika von Leitbild und Konzept der Nachhaltigkeit, um so auch zu einer Verortung des unternehmerischen Verhaltens im Kontext der Nachhaltigkeit zu gelangen. So wurde deutlich, dass nicht nur in der Vagheit der Definitionen und der Komplexität des Konzeptes erhebliche Schwierigkeiten für die Nachhaltigkeitsakteure hinsichtlich einer Umsetzung enthalten sind. Auch die angestrebte Balance zwischen den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und der soziale Verantwortung erschwert die Realisierung, da hier gravierende Zielkonflikte unumgänglich sind. Zudem gibt es keinen vorgegebenen Weg, dem die Akteure folgen könnten. So konnten bisher nur Ziele benannt, die der Konkretisierung der drei Dimensionen dienen. Für die Unternehmen besteht die wesentliche Aufgabe darin, ihren Weg zum Ziel i.S. einer regulativen Idee zu finden. Dies rekuriert auch auf den der Nachhaltigkeit implizierten Such-, Lern- und Erfahrungsprozess. Es stellt sich die Frage nach seiner Motivation.

Besonders Großunternehmen nachhaltigkeitsexponierter Branchen werden von ihren Stakeholdern verstärkt aufgefordert, sich ökologisch und sozial korrekt zu verhalten. Hält das Unternehmen an einer Maxime der ausschließlichen Gewinnorientierung und -maximierung fest, riskiert es Einbußen an Reputation und Legitimation und damit der Beschädigung des Unternehmensimages.

Folgt das unternehmerische Nachhaltigkeitsengagement hingegen dieser Forderung dient dies nicht nur dem Stakeholdermanagement, sondern darüber hinaus auch der Krisenabwehr und dem Schutz des Unternehmens. Nachhaltigkeitsengagement dient damit langfristig der Zukunftssicherung. Hinzu treten Motive, die dem Wunsch nach Erhalt

der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit entstammen. Gründe, die auf eine eigen motivierte unternehmerische Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft schließen lassen, sind das Ecopreneurship und das Corporate-Citizenship-Modell. Erfolgt das Unternehmensengagement aus dieser Form tatsächlicher nachhaltiger Überzeugung, sind damit für die Unternehmen mittel- bis langfristig zumeist auch ökonomische Vorteile verbunden.

Das Engagement kann zur Steigerung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit beitragen und damit auch die Chancen am Kapitalmarkt verbessern. Die Implementierung der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie ist damit nicht zwangsläufig als unternehmerisches Risiko zu werten, sondern kann zu unternehmerischen Renditen führen, wie z.B. durch die Aufnahme in so genannte Nachhaltigkeitsfonds.

Mit der Verortung der Unternehmen als Nachhaltigkeitsakteur wurde auch deutlich, dass der Unternehmenskommunikation in der Umsetzung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise eine ganz besondere Bedeutung zukommt. Die Unternehmenskommunikation dient zum einen nach intern gerichtet der grundlegenden Analyse des Produktportfolios und der Produktionsverfahren (auch in der Rückkoppelung mit der Natur und dem Wirken in die Gesellschaft) und der Entwicklung eines Leitbildes samt Zielen und Regeln sowie der Bewertung der Zielerreichung. Nach extern gerichtet hat die Unternehmenskommunikation die Aufgabe, unter Beweis zu stellen, dass das unternehmerische Verhalten den Erwartungen der Stakeholder entspricht und ökologisch und sozial erwartet erfolgt. Ob sich an der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation ablesen lassen kann, ob ein Unternehmen der Verantwortungsübernahme gerecht wird, lässt sich abschließend nicht beantworten. Der Grad der Nachhaltigkeitskommunikation kann genau wie der Grad der nachhaltigen Wirtschaftsweise unterschiedlich ausgeprägt sein. So ist eine eigenständige unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation bereits dann vorhanden, wenn ein Unternehmen sich mit Themen der

Nachhaltigkeit in seiner Kommunikation auseinandersetzt ohne dabei die Verbindung zu einer unternehmerischen Nachhaltigkeitsphilosophie herzustellen oder der Begriffsterminologie zu folgen.

Eine wesentliche Erkenntnis leitende Frage war es, zu klären, wie Unternehmen ihre nachhaltige Wirtschaftsweise in eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation umsetzen können. Ziel der Untersuchung war es daher auf Basis der theoretischen Ausführungen eine Operationalisierungsanleitung zur Ausrichtung der Unternehmenskommunikation aufzustellen, die in der empirischen Erhebung überprüft wurde.

Einen ersten Schritt hinsichtlich einer Operationalisierung von Nachhaltigkeitskommunikation erlaubte die Ausrichtung an den Merkmalen der Nachhaltigkeit, die sich in dieser Arbeit aus der Betrachtung des Leitbildes und Konzeptes ergaben: Ganzheitlichkeit, Querschnittsorientierung und Langfristorientierung.

Durch den Rückgriff auf die theoretischen Ansätze der Unternehmenskommunikation konnten anschließend die weiteren Merkmale Ganzheitlichkeit, Rekursivität, Kontinuität und Verknüpfung mit der Unternehmenspolitik (auch im Sinne der Glaubwürdigkeit) aufgestellt werden. In der Betrachtung der Ansätze der Unternehmenskommunikation zu den einzelnen Dimensionen wurde deutlich, dass im Kontext der Nachhaltigkeit bisher eine integrierte Kommunikationspolitik und -strategie, die in ihrer Verwendung der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation dienen kann, weitestgehend fehlt. So wurde mit der Darstellung der Nachhaltigkeitsberichterstattung auch die enge Verbindung zur Nachhaltigkeitspolitik der Unternehmen insbesondere im Kontext zum Merkmal der Glaubwürdigkeit deutlich. Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation ist idealerweise Ausdruck unternehmerischer Verantwortungsübernahme.

Die so weiter aufgestellten Merkmale (Ganzheitlichkeit, Querschnittsorientierung, Langfristorientierung, Rekursivität, Kontinuität

und Verknüpfung mit der Unternehmenspolitik (auch im Sinne der Glaubwürdigkeit)) wurden in der empirischen Erhebung hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit überprüft. Der europäische Automobilhersteller Volkswagen ist eines der Unternehmen, dass sich auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise befindet und daher im Zentrum der empirischen Untersuchung dieser Arbeit stand. Neben einer Dokumentenanalyse wurden Interviews mit Nachhaltigkeitsexperten aller Managementebenen bei Volkswagen durchgeführt.

Die Dokumentenanalyse verwies zunächst auf das bisherige Engagement des Unternehmens für eine Nachhaltige Entwicklung. Hier wurde deutlich, dass Volkswagen sich schon seit längerer Zeit Herausforderungen im gesellschaftlichen und ökologischen Bereich stellt.

In den Interviewaussagen wurde deutlich, dass obwohl von der Mehrheit der Interviewpartner eine ganzheitliche Interpretation des Nachhaltigkeitskonzeptes gefordert wurde, diese mehrdimensionale Orientierung bei Volkswagen so aber noch nicht die Regel ist. Die Nachhaltigkeitsexperten des Unternehmens gaben auch an, dass besonders die Verbindung der drei Säulen für das Unternehmen eine neue Herausforderung ist. Rein ökonomische Faktoren und Ziele stehen auch bei Volkswagen weiterhin im Vordergrund der Unternehmensaktivitäten. Allerdings sahen die Interviewpartner diese Tatsache als durchaus vereinbar mit den ökologischen und sozialen Zielsetzungen des Unternehmens. Dies gilt auch für die Ausweitung des Produktportfolios von Volkswagen in Richtung Oberklasse und die Einstellung der Produktion des ökologischen Prestigeträgers Drei-Liter-Lupo als Reaktion auf mangelnde Kundennachfrage.

Nur eine Minderheit der Befragten fokussierte die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit auf das Kerngeschäft von Volkswagen, da nur dann auch eine ökologische und sozial verantwortliche Ausrichtung überzeugend sein kann. Nur so könne dem Vorwurf eines „Lippenbekenntnisses“ begegnet werden. Ein Großteil der Experten

hingegen favorisierte die Besetzung eher ökologische und soziale Themen der Nachhaltigkeit, die zwar in Verbindung zur geforderten Verantwortungsübernahme, aber nicht direkt zum Produkt Automobil stehen.

Auch die Meinung, dass sich ökologische und soziale Ziele in strategischer Hinsicht in ökonomischen Kriterien beschreiben lassen und damit für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens von Vorteil sein können, wird nicht von allen in der Untersuchung Befragten geteilt. Lediglich die Experten der Bereiche, die bisher stark in die Nachhaltigkeitsthematik involviert sind, teilen diese Ansicht. Sie sehen in der Wahrnehmung einer gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung auch den Schutz des Unternehmens vor Risiken.

Für die Integration der drei Dimensionen auch im Kontext einer Querschnittsorientierung erweist sich für Volkswagen auch das Spannungsfeld der Nachhaltigkeit als schwierig. Besonders die der Nachhaltigkeit immanenten Zielkonflikte erschweren Volkswagen die Umsetzung. Nach Ansicht der Experten lassen sich für Volkswagen dennoch folgende Kernelemente des Nachhaltigkeitsengagements festhalten: Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, ressourcenschonendes und emissionsminderndes Wirtschaften, Entwicklung und Herstellung innovativer Technologien sowie Unternehmenskommunikation über und für Nachhaltigkeit.

Problematisch hat sich für die befragten Experten zu Beginn ihrer Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit für Volkswagen das Fehlen einer praktikablen dreidimensionalen Hilfestellung gezeigt. Aus diesem Grund lag es nahe im Rahmen dieser Arbeit eine Checkliste zu entwickeln, die auf den Erkenntnissen der theoretischen und praktischen Ergebnisse basiert und den Einstieg in die Thematik und die Umsetzung von Nachhaltigkeit auf der Unternehmensebene erleichtern kann.

Ziele, Aktivitäten und Maßnahmen, aber auch Probleme bei der kommunikativen Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung können vielfältig sein und je nach Unternehmen variieren. Die empirische Erhebung dieser Arbeit zeigt für die Auseinandersetzung mit einer nachhaltigen Wirtschaftsweise und einer unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation Tendenzen auf, die weitgehend für Unternehmen gelten und für die eine begründete Vermutung einer Generalisierbarkeit besteht. So konnten folgende Merkmale und/oder Anforderungen an eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation aufgestellt werden:

- Eine ideale Nachhaltigkeitskommunikation geht über das bisherige Verständnis von Unternehmenskommunikation i.S. von Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit hinaus und umfasst auch Instrumente wie Information, Bildung, Kooperation, Partizipation und Wissensmanagement, Frühwarninstrument und dient als Issues-Monitoring.
- Die Erfüllung der Merkmale Ganzheitlichkeit, Querschnittsorientierung, Langfristorientierung, Rekursivität, Kontinuität und Verknüpfung mit der Unternehmenspolitik (auch im Sinne der Glaubwürdigkeit) charakterisieren die ideale Nachhaltigkeitskommunikation.
- Eine ideale Nachhaltigkeitskommunikation berücksichtigt die Verflechtungen der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und spiegelt diese wider.
- Eine ideale Nachhaltigkeitskommunikation führt zu mehr Vertrauen in die Unternehmensaktivitäten und kann gleichzeitig auch zum Katalysator und Krisenradar für die weitere Entwicklung des Unternehmens werden.
- Eine ideale Nachhaltigkeitskommunikation signalisiert

Dialogbereitschaft. Sie ist symmetrisch aufgestellt, aktiv und dialogisch. Sowohl interne als auch externe Zielgruppen werden angesprochen und sowohl interne als auch externe Informationsquellen werden genutzt.

- Nachhaltigkeitskommunikation ist nicht unmittelbar auf das kurzfristige Erzeugen von Medienresonanz ausgerichtet, sondern soll langfristig der Reputation und damit der Zukunftssicherung dienen. Nachhaltigkeitskommunikation richtet den Blick auch auf Themen, die ein Krisen- und Konfliktpotenzial haben.
- Nachhaltigkeitskommunikation beinhaltet eine Vernetzung und Bündelung von Themen und Projekten. Damit nutzt sie Synergieeffekte und berücksichtigt die Themenkomplexität der Nachhaltigkeit.
- Die Berücksichtigung der Themenkomplexität darf nicht dem Bestreben um Positionierung entgegen stehen. Ein Unternehmen sollte sich auf seine prägnanten und unternehmensrelevanten Themen fokussieren, um nicht abstrakt oder konturlos zu erscheinen.
- Nachhaltigkeitskommunikation nutzt den existierenden Freiraum zur Ausgestaltung der Kommunikationsaktivitäten und bedient sich aller Formen, Instrumente und Stile.
- Nachhaltigkeitskommunikation dient dem Neuüberdenken der Anspruchsgruppenbeziehungen. Partizipation und Kooperation werden verstärkt eingesetzt. Dabei wird Kritik zugelassen und ernst genommen.
- Die unternehmerische Nachhaltigkeitsberichterstattung ist Ausdruck gesellschaftsbezogener Rechnungslegung. Sie reicht

als "Universalinstrument" der Nachhaltigkeitskommunikation jedoch nicht aus.

- Die gesamte Unternehmensvision muss auf das Nachhaltigkeitsleitbild ausgerichtet sein und alle internen Akteure müssen einbezogen sein.
- Der Nachhaltigkeitskommunikation sollte ein partizipativer und ergebnisoffener Kommunikationsprozess zugrunde liegen .
- Die Aspekte der Nachhaltigkeit müssen zugleich in die Unternehmenspolitik und -strategie integriert sein. Eine glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation ist Ausdruck eines Nachhaltigkeitsengagements und zeichnet sich durch Transparenz und Offenheit insbesondere hinsichtlich der Darstellung von Problemen, Schwachstellen und nicht erreichten Zielen aus.
- Eine ideale Nachhaltigkeitskommunikation muss die Analyse der internen Strukturen und einer (wenn notwendig) strategischen Neuaufstellung der Bereiche des Unternehmens umfassen, die mit der Kommunikation von Nachhaltigkeit im weitesten Sinne beschäftigt sind, um Synergieeffekte zu nutzen.
- Eine ideale Nachhaltigkeitskommunikation muss der Notwendigkeit einer formalen und inhaltlichen Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen gerecht werden. Sie muss das Merkmal Rekursivität der Unternehmenskommunikation und damit die Vielfalt, die Interdependenz und die raumzeitliche Dynamik, die sich in der Komplexität der nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationsprozesse von Unternehmen zeigt, integrieren. Die Gestaltung der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen setzt daher ein Erschließen der verschiedenen

Ebenen der Wirklichkeitskonstruktion voraus.

- Kommunikation über Nachhaltigkeit muss selbst nachhaltige Kommunikation sein.
- Für das Unternehmen ist es aufgrund ihrer Exponiertheit und Visibilität immer wichtiger, in ihrer Außendarstellung auf ihre Aktivitäten der Nachhaltigkeit hinzuweisen und ihre Verantwortungsübernahme auszudrücken und dies gilt im Besonderen im Kontext der aktuellen Diskussion um die Folgen des Klimawandels.
- Der Begriff der Nachhaltigkeit muss für das jeweilige Handeln und auch für die einzelnen Gruppen des höchst uneinheitlichen Publikums alltagsnäher konkretisiert werden.
- Es wurde gezeigt, dass eine einmalige, statische Festschreibung der Kommunikationsstrategie der regulativen Idee und dem Such-, Lern- und Erfahrungsprozess der Nachhaltigkeit widerspricht.
- Nachhaltigkeitskommunikation sollte im Unternehmen nicht die Aufgabe einer Sonderabteilung sein. Vielmehr ist eine dezentrale Anbindung im Sinne einer Implementierung in allen Bereichen anzustreben.

In der Betrachtung der Kommunikation über Nachhaltigkeit - und dies nicht nur im Kontext zu Volkswagen - wurden zwei Defizite hinsichtlich des Transports der Nachhaltigkeitsthemen deutlich: Eine mangelhafte Möglichkeit der Popularisierung des Leitbildes und eine ebenfalls mangelhafte mediale Berichterstattung. Es wurde gezeigt, dass das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung ein von der Politik gemachtes und durchaus sinnvolles Leitbild ist, dem es allerdings an gesellschaftlicher Mobilisierungskraft fehlt. So bietet es weder klare

Problemdiagnosen noch klare Handlungsperspektiven. Der Begriff der Nachhaltigen Entwicklung und das damit verbundene Leitbild besitzen in der deutschen Bevölkerung nur einen sehr geringen Bekanntheitsgrad. Dass den Unternehmen damit eine kommunikative Basis i.S. von Wissen und Bildung fehlt, an der ihre eigene Kommunikation über ihr unternehmensspezifisches Nachhaltigkeitsengagement anknüpfen könnte, machte die empirische Erhebung deutlich. So wiesen auch die Experten von Volkswagen darauf hin, dass sie mit einem Kommunikations- und Diffusionsdefizit des Nachhaltigkeitsleitbildes bei ihren gesellschaftlichen Zielgruppen konfrontiert sind. Für das Unternehmen stellt sich daher die Frage, wie ein Leitbild und ein damit verbundenes Engagement kommuniziert werden kann, dessen Teilelemente zwar verständlich sind, aber das als komplexes Leitbild wenig greifbar ist. Es wurde gezeigt, inwieweit Unternehmen das Konzept der Nachhaltigkeit in seinen drei Dimensionen konkretisieren und operationalisieren können. Deutlich wurde in der empirischen Untersuchung, dass offenbar der Transport der Nachhaltigkeitsthemen zu den Zielgruppen des Unternehmens erschwert ist und Berichterstattung zu Themen der Nachhaltigkeit in den Medien nur sehr verhalten stattfindet.

Aus der enormen Komplexität des Leitbildes ergibt sich im Kontext zu den Unternehmen und ihrer Kommunikation weiterer Forschungsbedarf. Dieser resultiert aus Fragestellungen, die erst im Rahmen dieser Arbeit sichtbar wurden oder aber außerhalb des hier abgesteckten Forschungsbereiches lagen. So bleiben bisher vertiefte Ansätze zur Kommunikation unternehmerischer Nachhaltigkeitsthemen über die Massenmedien aus. Auch fehlen Untersuchungen zur Bedeutung der Nachhaltigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen und Vergleichsstudien zur Nachhaltigkeitskommunikation in der Automobilbranche. Derzeit mangelt es auch an Untersuchungen zur Rekursivität der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation auf die unternehmerische Nachhaltigkeitspolitik und ihrer implizierten Wechselwirkungen. Auch Studien zur Herleitung von Indikatoren zur

Messung von Nachhaltigkeitskommunikation liegen bislang nicht vor.

Literaturverzeichnis

Abkürzungen der Reihen:

ZfU	Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht
ZAU	Zeitschrift für angewandte Umweltforschung
ZfWU	Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
Sowi	Zeitschrift für Sozialwissenschaften
APuZG	Aus Politik und Zeitgeschichte

Abendroth, Max von (1997): Ökologisch effizientes Wirtschaften Herausforderung und Chance, in: Bieringer, Andreas (Hg.): Umwelt unternehmen: Das Leitbild nachhaltigen Wirtschaftens. Konzepte und Beispiele aus der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main/New York, 1997, 221-246.

Adolf-Grimme-Institut (Hg.) (2004): TV-Medien und Nachhaltigkeit. Kurzstudie zur Ermittlung von Formen, Hindernissen und Potenzialen der Darstellung von Nachhaltigkeitsthemen in ausgewählten deutschen Fernsehprogrammen. Marl.

Adomßent, Maik / Godemann, Jasmin (2005): Umwelt-, Risiko-, Wissenschafts- und Nachhaltigkeitskommunikation, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 2005, 42-52.

Altner, Günter (Hg.) (2002): Jahrbuch Ökologie 2003. Hamburg/München.

Apitz, Klaus (1987): Konflikte, Krisen, Katastrophen: Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust. Frankfurt am Main/Wiesbaden.

Arts, Bas (1994): Nachhaltige Entwicklung. Eine begriffliche Abgrenzung, in: Peripherie, 28(1992)54, 6-27.

Aulinger, Andreas (1996): (Ko-)Operation Ökologie. Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik. Marburg.

Avenarius, Horst (1994): Krisengerede und Prävention, in: Rolke, Lothar et al. (Hg.): Unternehmen in der ökologischen Diskussion: Umweltkommunikation auf dem Prüfstand. Opladen, 1994, 188-206.

Bachmann, Günther (2002): Die Diskussion um Nachhaltigkeit: Politik mit

- gesellschaftlicher Perspektive, in: APuZG, 52(2002)31-32, www.bpb.de/publikationen, eingesehen am: 02.03.2003.
- Barbian, Dina (2001): Ökonomie und Sustainable Development. Aachen.
- Barth, Matthias (2005): Internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 2005, 263-273.
- B.A.U.M. (Hg.) (2002): B.A.U.M Jahrbuch 2001/2002. Hamburg.
- Beck, Ulrich (1993): Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung. Frankfurt am Main/New York.
- Becker, Andreas (2001): Zukunftsfähige Politik. Volkswirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte vernetzt. München.
- Becker, Udo J. (2003): Umwege der Begriffe. Was ist nachhaltige Mobilität?, in: Politische Ökologie, 21(2003)83, 14-17.
- Benkert, Wolfgang (1997): Zur Rhetorik der Umweltkommunikation, in: Bieringer, Andreas (Hg.): Umwelt unternehmen. Frankfurt am Main/New York, 1997, 345-364.
- Bergius, Susanne (2002): Sauberer Profit, in: Handelsblatt, 28.06.2002, K 1.
- Bergius, Susanne (2002): Nachhaltigkeit – Ein Gebot der Klugheit, in: Das Handelsblatt vom 09.04.2002, 68.
- Bey, Eva (2002): Chancen und Risiken einer Weiterentwicklung der Umwelt kommunikation durch das Internet am Beispiel der Volkswagen AG. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Raststede.
- Bieringer, Andreas (Hg.) (1997): Umwelt unternehmen: Das Leitbild nachhaltigen Wirtschaftens; Konzepte und Beispiele aus der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main/New York.
- Bieringer, Andreas (1997): Konzepte und Operationalisierungsansätze von Sustainable Development, in: Bieringer, Andreas (Hg.): Umwelt unternehmen: Das Leitbild nachhaltigen Wirtschaftens. Konzepte und Beispiele aus der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main./New York, 1997, 29-73.
- Bievert, Bernd / Held, Martin (Hg.) (1994): Das Naturverständnis der Ökonomie. Beiträge zur Ethikdebatte in den Naturwissenschaften. Frankfurt am Main/New York.
- Birkigt, K. / Stadler, M.M. / Funck, H.J. (1995): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech.
- Blasi, Luca Di (2001): Nachhaltigkeit in der Ökologie. Wege in eine zukunfts

- fähige Welt. München.
- Blättel-Mink, Birgit (2001): Wirtschaft und Umweltschutz. Grenzen der Integration von Ökonomie und Ökologie. Frankfurt am Main.
- Böttger, Gottfried / Götz, Klaus / Hesse, Wolfgang / Hug, Markus (Hg.) (2000): Globalisierung und Nachhaltigkeit. Wandel als Chance. München.
- Börner, Christoph J. (1996): Öffentlichkeitsarbeit als Management gesellschaftlicher Exponiertheit von Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66(1996)4, 419-436.
- Bossel, Hartmut (1998): Globale Wende. München.
- Brand, Karl-Werner (2005): Nachhaltigkeitskommunikation: eine soziologische Perspektive, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 2005, 149-159.
- Brand, Karl-Werner (2002)a): Kommunikation über nachhaltige Entwicklung, oder: Warum sich das Leitbild der Nachhaltigkeit so schlecht popularisieren lässt, in: [Www.sowi-onlinejournal.de](http://www.sowi-onlinejournal.de); eingesehen am: 09.07.2002.
- Brand, Karl-Werner (2002): Politik der Nachhaltigkeit. Berlin.
- Brand, Karl-Werner / Fürst, Dietrich (2002): Voraussetzungen und Probleme der Stabilisierung institutioneller Reformstrategien, in: Brand, Karl-Werner (Hg.): Politik der Nachhaltigkeit. Berlin, 2002, 63- 79.
- Brand, Karl-Werner (2001): Wollen was wir sollen? Plädoyer für einen dialogisch-partizipativen Diskurs über nachhaltige Entwicklung, in: Fischer, Andreas / Hahn, Gabriele (Hg.): Vom schwierigen Vergnügen einer Kommunikation über die Idee der Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main, 2001, 12-34.
- Brand, Karl-Werner (2000): Vision ohne Herzblut. Über die begrenzte Resonanzfähigkeit des Leitbildes der Nachhaltigkeit, in: Politische Ökologie. Sonderheft „Nachhaltigkeit öffne Dich! Kommunikation eines Leitbildes.“, 18(2000)63/64, 19-22.
- Braun, Boris / Geibel, Jochen / Glasze, Georg (2001): Umweltkommunikation im Öko-Audit-System – Von der Umwelterklärung zum Umweltforum, in: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht (ZfU), 24(2001)2, 299-318.
- Braun, Gerald (1991): Wachstum und Entwicklung, in: Zeitschrift für Kulturaustausch, 41(1991) 4, 456-468.

- Braun, Manfred / Hettwer, Roderich / Strüwing, Horst Günther (1988): „Unsere gemeinsame Zukunft“. Der Bericht der UNO-Weltkommission für Umwelt und Entwicklung und die internationalen Beziehungen der Gegenwart – Eine kritische Übersicht, in: Wirtschaftswissenschaft, 10(1998)11, 1686-1702.
- Bruhn, Manfred (1997): Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen, Denkanstöße, Perspektiven. Stuttgart.
- Bruhn, Manfred (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. Stuttgart.
- Bruhn, Manfred / Zimmermann, Anja (1993): Integrierte Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, in: Bruhn, Manfred / Dahlhoff, Hans Dieter (Hg.) (1993): Effizientes Kommunikationsmanagement: Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation. Stuttgart.
- Bruhn, Manfred / Dahlhoff, Hans Dieter (Hg.) (1993): Effizientes Kommunikationsmanagement: Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation. Stuttgart.
- B.U.N.D. / UnternehmensGrün (Hg.) (2002): Zukunftsfähige Unternehmen: Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen. München.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (1997): Agenda 21. Bonn.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2006): Corporate Social Responsibility. Berlin.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2000): Umweltbewusstsein in Deutschland 2000. Berlin.
- Bundesregierung (2005): Wegweiser Nachhaltigkeit 2005. Bilanz und Perspektiven. Berlin.
- Bundesregierung (2004): Perspektiven für Deutschland. Fortschrittsbericht 2004. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. Berlin.
- Burkhart, Roland (1997): Verständigungsorientierte Public Relations Kampagnen. Eine kommunikationswissenschaftlich fundierte Strategie für Kampagnenarbeit, in: Röttger, Ulrike (Hg.): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Opladen, 1997, 285-300.
- Burschel, Carlo / Losen, Dirk (2001): Nachhaltigkeitsberichte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: B.A.U.M. Jahrbuch 2001/2002. Hamburg, 2001, 56-59.

- Busch-Lüty, Christiane (1994): Sustainability – Elemente einer am Leitbild der Nachhaltigkeit ausgerichteten ökologischen Ökonomie, in: Bievert, Bernd / Held, Martin (Hg.): Das Naturverständnis der Ökonomik. Beiträge zur Ethikdebatte in den Naturwissenschaften. Frankfurt am Main/New York, 1994, 206-223.
- Clausen, Jens (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen - Prüfanforderungen, in: Altner, Günter (Hg.): Jahrbuch Ökologie 2003. Hamburg/München, 2002, 219-224.
- Clausen, Jens / Fichter, Klaus (1993): Vorstudie zum Projekt Umweltberichterstattung. Forschungsprojekt des Förderkreises Umwelt future e.V.. Osnabrück.
- Clausen, Jens / Loew, Thomas (2005): Leitlinien und Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 2005, 608-616.
- Conrad, Jobst (1993): Sustainable Development. Bedeutung und Instrumentalisierung, Voraussetzungen und Umsetzbarkeit, in: Massarat, Mohssen (Hg.): Die Dritte Welt und Wir. Bilanz und Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. Freiburg, 1993, 112-138.
- Derieth, Anke (1995): Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Opladen.
- Deutscher Bundestag (2000): Nachhaltigkeitsstrategie. Berlin.
- Dierkes, M. (1980): Die Unternehmung als gesellschaftliche Institution. In: Ders.: Unternehmenspolitik und gesellschaftlicher Wandel. Köngisstein/Taunus.
- Dierkes, M. (1980): Unternehmenspolitik und gesellschaftlicher Wandel. Köngisstein/Taunus.
- Döring-Seipel, Elke / Lantermann, Ernst-D. (2000): High on Emotion. Zur Rolle von Gefühlen in der Umweltkommunikation, in: Politische Ökologie. Sonderheft „Nachhaltigkeit öffne Dich! Kommunikation eines Leitbildes.“, 18(2000)63/64, 27-28.
- Dybe, Georg / Rogall, Holger (2000): Die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit, in: Dybe, Georg / Rogall, Holger (Hg.): Die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit: Annäherungen aus gesamtwirtschaftlicher, regionaler und betrieblicher Perspektive. Berlin, 2000, 11-21.
- Dybe, Georg / Rogall, Holger (Hg.) (2000): Die ökonomische Säule der

- Nachhaltigkeit: Annäherungen aus gesamtwirtschaftlicher, regionaler und betrieblicher Perspektive. Berlin.
- Dyllick, Thomas (1990): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung. Wiesbaden.
- Ebinger, Frank (2002): Ökologische Produktgestaltung – Herausforderungen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung, in: B.U.N.D. / UnternehmensGrün (Hg.) (2002): Zukunftsfähige Unternehmen. Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen. München, 2002, 112-123.
- Eblinghaus, Helga / Stickler, Armin (1998): Nachhaltigkeit und Macht: Zur Kritik von Sustainable Development. Frankfurt am Main.
- Econsense Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2004): Denken, Kommunizieren, Handeln. Berlin.
- Econsense Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2003): Nachhaltigkeit konkret 2002/2003. Artikelserie von econsense Mitgliedern im UmweltMagazin. Denken, Kommunizieren, Handeln. Berlin.
- Emmerich, Sonja (1998): Analyse der Umweltkommunikation und Vorschläge zur kommunikativen Umsetzung des Themas Umwelt am Beispiel der Volkswagen AG unter besonderer Berücksichtigung des Umweltberichts 1995. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Rothenburg.
- Empacher, Claudia (1999): Indikatoren sozialer Nachhaltigkeit. F.a.M.
- Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des Deutschen Bundestages (Hg.) (1997): Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung des 13. Deutschen Bundestages. Konzept Nachhaltigkeit. Fundamente für die Gesellschaft von Morgen. Bonn.
- Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des Deutschen Bundestages (Hg.) (1994): Die Industriegesellschaft gestalten. Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen. Bonn.
- Fichter, Klaus (1998): Umweltkommunikation und Wettbewerbsfähigkeit: Wettbewerbstheorien im Lichte empirischer Ergebnisse zur Umweltberichterstattung von Unternehmen. Marburg.
- Figge, Frank (2002): Entwicklung der Nachhaltigkeitskommunikation, in: B.A.U.M. (Hg.): B.A.U.M Jahrbuch 2001/2002. Hamburg, 2002, 48-54.

- Filho, Walter Leal (2000): Communicating Sustainability: Some international considerations and challenges, in: ders. (Hg.). Communicating Sustainability. F.a.M., 2000, 12-18.
- Filho, Walter Leal (Hg.) (2000): Communicating Sustainability. Frankfurt am Main.
- Fischer, Andreas / Hahn, Gabriele (Hg.) (2001): Vom schwierigen Vergnügen einer Kommunikation über die Idee der Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main.
- Flieger, Burghard / Sing, Elmar (2001): Stiefkind der Diskussion. Die Integration der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit in unternehmerisches Handeln, in: Ökologisches Wirtschaften, 19(2001)01, 24-25.
- Franz-Balsen, Angelika (2001): Der Nachhaltigkeitsdiskurs – Schauplätze, Akteure und Saboteure, in: Fischer, Andreas / Hahn, Gabriele (Hg.): Vom schwierigen Vergnügen einer Kommunikation über die Idee der Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main, 2001, 55-82.
- Freimann, Jürgen (Hg.) (2004): Akteure einer Nachhaltigen Entwicklung. München/Mering.
- Friedländer, Felix (1999): Online Medien als neues Instrument der Öffentlichkeitsarbeit. Eine empirische Untersuchung zur Beurteilung der Integration von Online-Medien in das Instrumentarium der externen Öffentlichkeitsarbeit. Münster.
- Frings, Ellen (2003): Back to the roots. Ein Alternativkonzept für Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen, in: Ökologisches Wirtschaften. Sustainable Corporate Governance, 21(2003)5, 25-26.
- Gehrlein, Ulrich (Hg.) (2000): Wege zur Zukunftsfähigkeit. Strategien und Instrumente zur Umsetzung des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung. Münster.
- Gerken, Lüder (Hg.) (1986): Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit. Baden-Baden.
- Glatzner, Ludwig (2002): Nachhaltigkeit, Unternehmen und (Umwelt)Managementsysteme, in: B.U.N.D. / UnternehmensGrün (Hg.): Zukunftsfähige Unternehmen. Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen. München, 2002, 69-80.
- Global Reporting Initiative (2000): Leitfaden für Nachhaltigkeitsberichte zu wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Leistung. Ohne Ort.
- Goldbach, Maria (2004): Wertschöpfungskettenmanager als Schlüsselakteure

- einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung, in: Freimann, Jürgen (Hg.): Akteure einer Nachhaltigen Entwicklung. München/Mehring, 2004, 55-70.
- Götz, Konrad / Jahn, Thomas / Schramm, Engelbert (2002): Komplexe Vermittlung. Umweltkommunikation in sozial-ökologischer Perspektive, in: Umweltbundesamt (Hg.): Perspektiven für die Verankerung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Umweltkommunikation. Berlin, 2002, 281-303.
- Graap, Torsten (2001): Nachhaltigkeit und Kooperation: zum Verständnis eines Leitbildes und Handlungstyps in einer komplexen Welt. Frankfurt am Main.
- Grober, Ulrich (2002): Konstruktives braucht Zeit. Über die langsame Entdeckung der Nachhaltigkeit, in: APuZG, 52(2002)31-32 www.bpb.de/publikationen, eingesehen am 21.08.2002.
- Grothe-Senf, Anja (2000): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen, in: Dybe, Georg / Rogall, Holger (Hg.): Die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit: Annäherungen aus gesamtwirtschaftlicher, regionaler und betrieblicher Perspektive. Berlin, 2000, 203-221.
- Grünwald, Markus (2004): Corporate Social Responsibility, in: Freimann, Jürgen (Hg.): Akteure einer Nachhaltigen Entwicklung. München/Mering, 2004, 39-54.
- Grunwald, Armin (2006): Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main.
- Günther, Edeltraud / Schuh, Heiko (2003): Nachhaltige Entwicklung eine Herausforderung für unternehmerische Entscheidungen. Wahrnehmung von Verantwortung als Voraussetzung einer nachhaltigen Entwicklung, in: Wagner, Sandra / Kupp, Martin / Matzel, Manfred (Hg.): Quantitative Modelle und nachhaltige Ansätze der Unternehmensführung. Heidelberg, 2003, 199-214.
- Haan, Gerhard de / Kuckartz, Udo (1996): Umweltbewusstsein. Denken und Handeln in Umweltkrisen. Opladen.
- Handelsblatt Stichwort: Nachhaltigkeit. vom 21.08.2002
- Hagedorn, Friedrich / Meyer, Heinz H. (2005): Nachhaltigkeit in Fernsehen und Hörfunk, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 2005, 250-260.
- Harborth, Hans-Jürgen (1991): Dauerhafte Entwicklung statt globaler Selbstzerstörung. Eine Einführung in das Konzept des „Sustainable

- Development“. Berlin.
- Hardtke, Arnd / Prehn, Marco (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Wiesbaden.
- Hartard, Susanne / Stahmer, Carsten (Hg.) (2001): Magische Dreiecke. Berichte für eine nachhaltige Gesellschaft. Band 2: Bewertung von Nachhaltigkeitsstrategien. Marburg.
- Haßler, Robert (2000): Herausforderung angenommen, in: Politische Ökologie, 18(2000)67-68, 53-57.
- Haßler, Robert (1998): Vom Einzelfall zur Branchenübersicht, in: Politische Ökologie, 16(1998)56, 90.
- Hauff, Volker (Hg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven.
- Herrmann, Steffen (2005): Corporate Sustainability Branding: nachhaltigkeits- und stakeholder-orientierte Profilierung von Unternehmensmarken. Wiesbaden.
- Herzig, Christian / Schaltegger, Stefan (2005): Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 2005, 577-587.
- Hey, Christian (1998): Nachhaltige Mobilität in Europa. Akteure, Institutionen und politische Strategien. Opladen.
- Homann, Karl (1996): Sustainability: Politikvorgabe oder regulative Idee?, in: Gerken, Lüder (Hg.): Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit. Baden-Baden, 1996, 33-50.
- Hopfenbeck, Waldemar (1994): Umweltorientiertes Management und Marketing: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 3. Auflage, Landsberg am Lech.
- Hopfenbeck, Waldemar / Roth, Peter (1994): Öko-Kommunikation: Wege zu einer neuen Kommunikationskultur. Landsberg am Lech.
- Huber, Bernhard (2002): Nachhaltigkeit du fremdes Wesen, in: Kontexte, 2(2002)2, 16-17.
- Immler, Hans / Beck, Werner (Hg.) (1991): Vom Wert der Natur. Zur Rückkehr der Natur in die Gesellschaft. Hofgeismar.
- Isenmann, Ralf (2005): Online-Nachhaltigkeitsberichterstattung: Trends, Gestaltungschancen, Befunde, Fallstricke, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation.

- Grundlagen und Praxis. München, 2005, 617-628.
- Jacob, Merle (1994): Toward a Methodological Critique of Sustainable Development, in: The Journal of Developing areas (1994)28, 237-252.
- Jänicke, Martin (2002): Vom instrumentellen zum strategischen Ansatz. Umweltpolitische Steuerung im Lichte der Politikanalyse, in: Umweltbundesamt (Hg.): Perspektiven für die Verankerung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Umweltkommunikation. Berlin, 2002, 63-79.
- Jänicke, Martin / Kunig, Philipp / Stitzel, Michael (2000): Umweltpolitik. Bonn.
- Jänicke, Martin (1993): Ökologisch tragfähige Entwicklung. Von der Leerformel zu Indikatoren und Maßnahmen, in: Zeitschrift für Sozialwissenschaften (Sowi), (1993)3, 149-159.
- Jänicke, Martin (1988): Ökologische Modernisierung. Optionen und Restriktionen präventiver Umweltpolitik, in: Simonis, Udo-Ernst (Hg.): Präventive Umweltpolitik. Frankfurt am Main/New York, 1988, 13-26.
- Janisch, Monika (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Bern.
- Jeuthe, Kolja (2003): Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie. Von der Nachhaltigkeit der Produktion zur Kommunikation der Nachhaltigkeit, in: www.prometheusonline.de/heureka/nachhaltigkeit, eingesehen am: 27.09.2004.
- Jochum, Christian (2002): Hiobsboten. Verbesserte Risikopolitik in der Industrie benötigt eine firmeninterne Sensibilisierung, in: Politische Ökologie, 20(2002)60, 41-42.
- Jörisen, Juliane / Kopfmüller, Jürgen / Brandl, Volker (1999): Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung. Karlsruhe.
- Jüdes, Ulrich (2000): Towards a culture of sustainability, in: Filho, Walter Leal (Hg.): Communicating Sustainability. Frankfurt am Main, 2000, 97-120.
- Jüdes, Ulrich (1997): Nachhaltige Sprachverwirrung. Auf der Suche nach einer Theorie des Sustainable Development, in: Politische Ökologie, 15(1997)52, 26-29.
- Kalt, Gero (Hg.) (1994): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung: Instrumente, Strategien, Perspektiven. Frankfurt.
- Kaplan, Robert S. / Norton, Donald P. (1997): Balanced Scorecard. Stuttgart.
- Klenner, Karsten / Schimmelpfennig, Wolfgang / Schreiber, Hedi (2002): Informationsvermittlung in Informationsgesellschaften als neue Herausforderung. In: Umweltbundesamt (Hg.): Perspektiven für die Verankerung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Umweltkommunikation. Berlin,

2002, 303-324.

- Klinski, Stefan (2000): Antrieb oder Bremse – Der Beitrag des Umweltrechts zu einer nachhaltigen Entwicklung, in: Dybe, Georg / Rogall, Holger (Hg.): Die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit: Annäherungen aus gesamtwirtschaftlicher, regionaler und betrieblicher Perspektive. Berlin, 2000, 73-101.
- Klinzmann, Hendrik (2004): Gesetzliche Pflichtberichterstattung: Chancen und Risiken einer Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und mögliche Implikationen für die Volkswagen AG. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Oldenburg.
- Kloepfer, Michael (1989): Umweltrecht. München.
- Köppl, Peter (2000): Public Affairs Management: Strategien & Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation. Wien.
- Kuckartz, Udo (1996): Umweltbewusstseinsforschung. 100 empirische Studien. Paper 96-126 der Forschungsgruppe Umweltbildung der Freien Universität Berlin. Berlin.
- Kurz, Rudi/Volkert, Jürgen / Helbig, Jörg (1996): Nachhaltigkeitspolitik: Ordnungspolitische Konsequenzen und Durchsetzbarkeit, in: Gerken, Lüder (Hg.): Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit. Baden-Baden, 1996, 115-166.
- Laer, Hermann von (2002): Nachhaltigkeit: Ein wirtschaftlich illusionäres und politisch gefährliches Konzept?, in: Vechtaer Universitätsschriften Band 21, Vechta, 2002, 77-98.
- Lambeck, Alfred (1994): Krisenmanagement – Krisen-PR, in: Kalt, Gero (Hg.): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung: Instrumente, Strategien, Perspektiven. Frankfurt, 1994, 115-128.
- Lamnek, Siegfried (1989): Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. München.
- Lass, Wiebke / Reusswig, Fritz (2002): Nachhaltigkeit und Umweltkommunikation. Ein Forschungsprojekt auf der Suche nach sozialwissenschaftlichen Perspektiven, in: Umweltbundesamt (Hg.): Perspektiven für die Verankerung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Umweltkommunikation. Berlin, 2002, 13-36.
- Lass, Wiebke/Reusswig, Fritz (2001): Für eine Politik der differentiellen Kommunikation – Nachhaltige Entwicklung als Problem gesellschaftlicher Kommunikationsprozesse und -verhältnisse, in: Fischer, Andreas / Hahn, Gabriele (Hg.): Vom schwierigen Vergnügen einer Kommunikati-

- on über die Idee der Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main, 2001, 150-174.
- Lass, Wiebke/Reusswig, Fritz (2000): Worte statt Taten? Nachhaltige Entwicklung als Kommunikationsproblem, in: Politische Ökologie. Sonderheft „Nachhaltigkeit öffne Dich! Kommunikaton eines Leitbildes.“, 18(2000)63/64, 11-14.
- Leif, Thomas (2001): Macht ohne Verantwortung. Der wuchernde Einfluss der Medien und das Desinteresse der Gesellschaft, in: APuZG, 52(2001)41-42, www.bpb.de/publikationen, eingesehen am 02.03.2003.
- Leitschuh-Fecht, Heike (2005): Stakeholder-Dialog als Instrument unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 2005, 599-607.
- Leitschuh-Fecht, Heike/Steger, Ulrich (2002): Mächtig aber allein – Unternehmen im ökologischen Diskurs, in: Altnner, Günter (Hg.): Jahrbuch Ökologie 2003. Hamburg/München, 2002, 77-85.
- Lexikon der Nachhaltigkeit (2005): Stichwort: Nachhaltigkeitsberichterstattung. www.nachhaltigkeit.aachener-stiftung.de, eingesehen am: 06.04.2005
- Linne, Gudrun / Schwarz, Michael (Hg.) (2003): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen.
- Loew, Thomas (2001): Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit, in: Ökologisches Wirtschaften, 7(2001)01, 10-11.
- Lohrie, Achim (2001): Standard für soziale Verantwortung, in: Ökologisches Wirtschaften, 7(2001)1, 13f..
- Loß, Anneliese (2000): Wer nicht wagt, der nicht gewinnt? Parallelen in den Diskussionen über Risiken und nachhaltige Entwicklung?, in: Politische Ökologie, 18(2000)60, 18-21.
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Band 1. Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas (1990): Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen.
- Luks, Fred (2001): Die Zukunft des Wachstums. Marburg.
- Lux, Andrea / Empacher, Claudia / Kluge, Thomas (2001): Integration von sich verändernden Umwelten. Piloterfahrungen mit einem Nachhaltigkeitsaudit, in: Ökologisches Wirtschaften, 7(2001)1, 22-23.
- Majer, Helge (2001): Nachhaltige Entwicklung – Eine Vision für

- Zukunftsfähigkeit, in: www.unw-ulm.de, eingesehen am: 24.09.2006.
- Marmora, Leopoldo (1990): Ökologie als Leitbild der Nord-Süd Beziehungen: Club of Rome – Brundtland-Kommission - „Erdpolitik“, in: *Peripherie*, 26(1990)39/40, 100-126.
- Martini, Claudia (2000): Nachhaltigkeit – Was ist das? Speyer.
- Massarat, Mohssen (Hg.) (1993): *Die Dritte Welt und Wir. Bilanz und Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. Freiburg.
- Mast, Claudia / Fiedler, Katja (2005): Nachhaltige Unternehmenskommunikation, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis*. München, 2005, 565-576.
- Mathieu, Petra (2002): *Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. Theoretische Grundlagen – Praxisbeispiele aus Deutschland – Orientierungshilfe*. Wiesbaden.
- Matten, Dirk (1998): *Management ökologischer Unternehmensrisiken zur Umsetzung von Sustainable Development in der reflexiven Moderne*. Stuttgart.
- Meffert, Heribert / Kirchgeorg, Manfred (1998): *Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption – Strategie – Implementierung von Praxisfällen*. Stuttgart.
- Meffert, Heribert / Kirchgeorg, Manfred (1993): Das neue Leitbild Sustainable Development – Der Weg ist das Ziel, in: *Harvard Business Manager*, (1993)2, 34-45.
- Meier-Rigaud, Gerhard (2000): Wachstum oder Nachhaltigkeit – ein Scheingefecht? in: *Politische Ökologie. Jenseits des Wachstums*, 18(2000)66, 31-34.
- Mennicken, Claudia (2001): Kommunikation über Umweltrisiken – Grundlagen und Anforderungen an einen risikopolitischen Diskurs, in: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht (ZfU)*, 24(2001)2, 285-297.
- Merten, Klaus / Schmidt, Siegfried J. / Weischenberg, Siegfried (Hg.) (1994): *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen.
- Merten, Klaus (2000): *Das Handwörterbuch der PR*. Frankfurt am Main.
- Mesterharm, Michael (2001): *Integrierte Umweltkommunikation von Unternehmen*. Marburg.
- Meyer, Kirsten (1997): *Internet und strategisches Umweltmanagement. Krisenabwehr durch stakeholderorientierte Kommunikation*.

Wiesbaden.

- Meyer-Abich, Klaus Michael (2001): Nachhaltigkeit ein kulturelles, bisher aber chancenloses Wirtschaftsziel, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (ZfWu), 24(2001)2/3, 291-310.
- Meyerhoff, Jürgen / Petschow, Ulrich (1996): Nachhaltige Entwicklung als langfristiger Wandlungsprozess: Konsequenzen für die Wirtschafts- und Umweltpolitik, in: Gerken, Lüder (Hg.): Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit. Baden-Baden, 1996, 173-222.
- Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.) (2005): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München.
- Mierheim, Horst (2002): Der neue Stellenwert der Umweltkommunikation in der Umweltpolitik, in: Umweltbundesamt (Hg.). Perspektiven für die Verankerung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Umweltkommunikation. Berlin, 2002, 1-12.
- Minte, Horst / Menzel, Ulrich / Roth, Daniel-Sascha / Thurn, Ina (2005): Das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung als Herausforderung für Volkswagen, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 2005, 641-650.
- Minsch, Jürgen (1993): Nachhaltige Entwicklung – Idee – Kernpostulate. Eine ökologisch-ökonomisches Referenzsystem für eine Politik des ökologischen Strukturwandels in der Schweiz. St. Gallen.
- Müller-Christ, Georg (1998): Wider die zentrale Bewertung von Nachhaltigkeit: Ein Vorschlag für die lokale Konstruktion einer nachhaltigen Wirklichkeit, in: Zeitschrift für angewandte Umweltforschung (ZAU), 11(1998)3/4, 321-337.
- Münzing, Tell (2001): Nachhaltigkeit: Mode oder bleibendes Leitkonzept unternehmerischen Handelns?, in: B.A.U.M. Jahrbuch 2001/2002. Hamburg, 2002, 70-75.
- Münzing, Tell (2000): Die Global Reporting Initiative, in: Politische Ökologie. Aktie Grün, 18(2000)67-68, 60-62.
- Nill, Jan/Hübner, Kurt/Rickert, Christian (2000): Ökologisierung des Innovationssystems? Möglichkeiten und Grenzen eines Pfadwechsels in Richtung Nachhaltigkeit am Beispiel Deutschland, in: Dybe, Georg / Rogall, Holger (Hg.): Die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit: Annäherungen aus

- gesamtwirtschaftlicher, regionaler und betrieblicher Perspektive. Berlin, 2000, 45-73.
- Ninck, Mathias (1997): Zauberwort Nachhaltigkeit, Zürich.
- Nitz, Michael (2000): The media as a tool for communication on the environment and sustainability, in: Filho, Walter Leal (Hg.): Communicating Sustainability. Frankfurt am Main, 2000, 45-68.
- Nutzinger, H. G.. (Hg.) (1995): Nachhaltige Wirtschaftsweise und Energieversorgung. Konzepte, Bedingungen und Ansatzpunkte. Marburg.
- Pearce, David (1988): Economics, Equity and Sustainable Development, in: Futures, (1988)6, 598-605.
- Petersen, Holger (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Lüneburg.
- Petschow, Ulrich / Hübner, Kurt / Dröge, Susanne / Meyerhoff, Jürgen (1998): Nachhaltigkeit und Globalisierung. Herausforderungen und Handlungsansätze. Berlin.
- Petschow, Ulrich (2000): Auswirkungen der Globalisierung auf eine nationale Politik der Nachhaltigkeit, in: Böttger, Gottfried / Götz, Klaus / Hesse, Wolfgang / Hug, Markus (Hg.): Globalisierung und Nachhaltigkeit. Wandel als Chance. München, 2000, 91-125.
- Popp, Christine (1990): Sozialbilanzen. Gesellschaftsbezogene Verfahren der Public Relations. Nürnberg.
- Preisendörfer, Peter (1999): Umwelteinstellungen und Umweltverhalten in Deutschland. Empirische Befunde und Analysen auf der Grundlage der Bevölkerungsumfragen „Umweltbewusstsein in Deutschland 1991-1998“. Opladen.
- Preisendörfer, Peter (1996): Umweltbewusstsein in Deutschland. Bonn.
- Radtke, Christian (1991): Von Stockholm nach Rio: Ein Überblick über die internationale Debatte vor der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) 1992, in: Widerspruch, (1991)22, 63-76.
- Raffee, Hans / Wiedmann, Klaus-Peter (Hg.) (1989): Strategisches Marketing. Stuttgart.
- Raffee, Hans / Wiedmann, Klaus-Peter (1989): Corporate Communications als Aktionsinstrumentarium des strategischen Marketing, in: Raffee, Hans / Wiedmann, Klaus-Peter (Hg.): Strategisches Marketing. Stuttgart, 1989, 662-691.
- Ramthun, Christian (2005): Erkaufte Ruhe, in: Wirtschaftswoche vom

02.06.2005.

- Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) (1996): Umweltgutachten 1996. Zur Umsetzung einer dauerhaft umweltgerechten Entwicklung. Drucksache 13/4108 des Deutschen Bundestages. Bonn.
- Raupach, Michaela / Clausen, Jens (2001): Nachhaltigkeitsberichterstattung ist auf dem Weg. Kreativität oder Norm?, in: Ökologisches Wirtschaften. Unternehmen und Nachhaltigkeit, 9(2001)1, 26-27.
- Renn, Ortwin (2002): Nachhaltige Entwicklung. Eine kommunikative Reise in eine reflexive Zukunft, in: Umweltbundesamt (Hg.): Perspektiven für die Verankerung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Umweltkommunikation. Berlin, 2002, 240-257.
- Renn, Ortwin (2001): Kooperative Verfahren zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung, in: Fischer, Andreas / Hahn, Gabriele (Hg.): Vom schwierigen Vergnügen einer Kommunikation über die Idee der Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main, 2001, 122-149.
- Renn, Ortwin / Knaus, Anja / Kastenholz, Hanns (1999): „Agenda 21“. Vision: Nachhaltige Entwicklung. Frankfurt am Main.
- Rogall, Holger (2000): Von der globalen zur betrieblichen Idee der Nachhaltigkeit, in: Dybe, Georg / Rogall, Holger (Hg.): Die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit: Annäherungen aus gesamtwirtschaftlicher, regionaler und betrieblicher Perspektive. Berlin, 2000, 21-43.
- Rolke, Lothar et al. (Hg.) (1994): Unternehmen in der ökologischen Diskussion: Umweltkommunikation auf dem Prüfstand. Opladen.
- Röttger, Ulrike (1997): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Opladen.
- Ruhrmann, Georg (2001): „Medienrisiken“. Medialer Risikodiskurs und Nachhaltigkeitsdebatte, in: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht (ZfU), 24(2001)2, 263-284.
- Sanchez, Tauni (2000): Sustainability is an investment concept In: Filho, Walter Leal (Hg): Communicating Sustainability. Frankfurt am Main, 2000, 197-202.
- Sartorius, Christian / Schlecht, Ludmilla (2003): Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg. Alternative Antriebstechnik – quo Vadis?, in: Politische Ökologie, 21(2003)83, 33ff..
- Sauerbier, Rolf (1994): Tschernobyl und die Folgen, in: Rolke, Lothar et al. (Hg.): Unternehmen in der ökologischen Diskussion: Umweltkommuni

- kation auf dem Prüfstand. Opladen, 1994, 231-238.
- Schaltegger, Stefan / Petersen, Holger (2002): "Ecopreneure": Nach der Dekade des Umweltmanagements das Jahrzehnt des nachhaltigen Unternehmertums?, in: APuZG, 52(2002)31-32, www.bpb.de/publikationen, eingesehen am 05.08.2002.
- Scherhorn, Gerhard (2002): Kommunikation von Konzepten und Alternativen, in: Umweltbundesamt (Hg.). Perspektiven für die Verankerung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Umweltkommunikation. Berlin, 2002, 258-280.
- Schmitt, Margot / Hauser, Thomas (1994): Krisen-PR von Unternehmen – Ein funktionaler Ansatz zur effizienten Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit in Krisensituationen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung, (1994)4, 122-141.
- Schneidewind, Uwe (2002): Zukunftsfähige Unternehmen – ein Bezugsrahmen, in: B.U.N.D. / UnternehmensGrün (Hg.): Zukunftsfähige Unternehmen: Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen. München, 2002, 22-37.
- Schneider, Friedrich (1996): Nachhaltige Entwicklung als langfristiger Wandlungsprozess: Konsequenzen für die Wirtschafts- und Umweltpolitik, in: Gerken, Lüder (Hg.): Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit. Baden-Baden, 1996, 223-277.
- Schönborn, Gregor/Steinert, Andreas (Hg.) (2001): Sustainability Agenda Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen und Institutionen. Neuwied.
- Seitz, Bernhard (2002): Corporate Citizenship. Wiesbaden.
- Severin, Andreas (2005): Nachhaltigkeit als Herausforderung für das Kommunikationsmanagement in Unternehmen, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 2005, 64-75.
- Seydel, Sabine (1998): Ökologieorientiertes Kommunikationsmanagement. Strategische Kommunikation mit Anspruchsgruppen. Wiesbaden.
- Siebert, Horst (2005): Nachhaltigkeitskommunikation systemisch - konstruktivistisch betrachtet, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 2005, 132-140.
- Simonis, Udo-Ernst (Hg.) (1988): Präventive Umweltpolitik. F.a.M./New York.
- Spangenberg, Joachim H. (2005): Die ökonomische Nachhaltigkeit der Wirt-

- schaft: Theorien, Kriterien, Indikatoren. Berlin.
- Spangenberg, Joachim H. / Lorek, Sylvia (2001): Sozio-ökonomische Aspekte nachhaltigkeitsorientierten Konsumwandels, in: APuZG, 51(2001)24, www.bpb.de/publikationen, eingesehen am 02.03.2002.
- Sperber, Oliver von (2001): Gedanken zur Nachhaltigkeit, in: Bieringer, Andreas (Hg.): Umwelt unternehmen: Das Leitbild nachhaltigen Wirtschaftens; Konzepte und Beispiele aus der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main/New York, 2001, 4-11.
- Stahlmann, Volker (2002): Rechnungswesen, in: B.U.N.D. / Unternehmens Grün (Hg.). Zukunftsfähige Unternehmen. Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen. München, 2002, 162-176.
- Stahmer, Carsten (2001): Verwehte Engel. Bausteine für ein nachhaltiges Berichtssystem, in: Hartard, Susanne / Stahmer, Carsten (Hg.): Magische Dreiecke. Berichte für eine nachhaltige Gesellschaft. Band 2: Bewertung von Nachhaltigkeitsstrategien. Marburg 2001, 57-89.
- Steger, Ulrich (2004): The Business of Sustainability. New York.
- Steger, Ulrich (1988): Umweltmanagement: Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie. Wiesbaden.
- Steinert, Andreas (2003): Bitte nachbessern. Kommunikation als Schlüssel zur nachhaltigen Unternehmensführung, in: Ökologisches Wirtschaften. Sustainable Corporate Governance, 9(2003)5, 14-15.
- Steurer, Reinhard (2001): Paradigmen der Nachhaltigkeit, in: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht (ZfU), 24(2001)4, 537-566.
- SustainAbility Ltd. / UNEP (2000): The Global Reporters. First International benchmark survey of Corporate Sustainability Reporting. London.
- Tremmel, Jörg (2003): Nachhaltigkeit als politische und analytische Kategorie. München.
- Umweltbundesamt (Hg.) (2002): Perspektiven für die Verankerung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Umweltkommunikation. Berlin.
- Umweltbundesamt (1997): Nachhaltiges Deutschland. Wege zu einer dauerhaft umweltgerechten Entwicklung. Berlin.
- Universität Witten-Herdecke (2002): Nachhaltigkeit lohnt sich doch. Pressemitteilung der Universität Witten-Herdecke. www.uni-wh.de, eingesehen am: 24.09.2002.
- Volkswagen AG / Gesamtbetriebsrat (o.J.): BR Kontakt. Wolfsburg.
- Volkswagen AG / Kopp, Reinhold (2000): Redemanuskript anlässlich der Tagung des Institut für sozial-ökologische Forschung am 04.09.2000.

Kassel.

- Volkswagen AG (2004): p:news. Volkswagen in China: Die Früchte eines 25-jährigen Engagements. p:news 6(2004)2.
- ders. (2003): p:news. Wertorientierte Unternehmensführung. p:news 5(2003)6.
- ders. (2003): p:news. Intelligent fahren: Geld sparen, Ressourcen schonen. p:news 5(2003)5.
- ders. (2003): p:news. Behindert – na und! Barrierefreiheit, Qualifikation, Integration. p:news 5(2003)4.
- ders. (2003): p:news. Globalisierung Marke VW: Verantwortung für Mensch und Umwelt. p:news 5(2003)2.
- ders. (2003): p:news. Alternative Kraftstoffe: Biodiesel, Erdgas, SunFuel, Wasserstoff. p:news Heft 5(2003)1.
- ders. (2003): Umweltbericht 2003/2004. Partnerschaft in Verantwortung. Wolfsburg.
- ders. (2003): autogramm. Die Volkswagen-Zeitung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 33(2003)9.
- ders. (2003): Der neue Touran. Wolfsburg.
- ders. (2003): Der Lupo 3L TDI. Produktinformation. Wolfsburg.
- ders. (2003): Der neue Golf. Produktinformation. Wolfsburg.
- ders. (2003): Der Bora. Produktinformation. Wolfsburg.
- ders. (2003): Der Lupo 3L TDI. Produktinformation. Wolfsburg.
- ders. (2003): Der Lupo. Produktinformation. Wolfsburg.
- ders. (2003): Der Polo. Produktinformation. Wolfsburg.
- ders. (2003): Das New Beetle Cabrio. Produktinformation. Wolfsburg.
- ders. (2002): p:news. Intelligent Transport Systems. p:news 4(2002)6.
- ders. (2002): p:news. Gesundheit und Management. p:news 4(2002)5.
- ders. (2002): p:news. Gipfel der Nachhaltigkeit: Globales Werte-Management. p:news 4(2002)4.
- ders. (2002): p:news. Lebenslange Produktverantwortung: Das Recycling effizient organisieren. p:news 4(2002)3.
- ders. (2002): p:news. Zukunft der Arbeit: Aus Mitarbeitern werden Mitunternehmer. p:news 4(2002)2.
- ders. (2002): p:news. Volkswagen in Mitteleuropa: Vorreiter der EU-Erweiterung. p:news 4(2002)1.
- ders. (2002): Global Compact. Aufbruch. Zukunft. Verantwortung. Wolfsburg.

- ders. (2002): Geschäftsbericht 2002. Wolfsburg.
- ders. (2002): Volkswagen-Umwelt – World Summit Johannesburg 2002, in: www.volkswagen-umwelt.de, eingesehen am 21.08.2002.
- ders. (2002): Volkswagen Pressekonferenz anlässlich des Weltnachhaltigkeitsgipfels in Johannesburg 2002. Pressemitteilung von 28.08.2002. Wolfsburg.
- ders. (2002): In Südafrika Flagge gezeigt. Volkswagen beim Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung / Partner der Politik, in: autogramm. Die Volkswagen-Zeitung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 32(2002)9.
- ders. (2001): Geschäftsbericht 2001. Wolfsburg.
- ders. (2001): p:news. Nachhaltigkeit: Mehr Wert durch die Balance von Profit und Prinzip. p:news 3(2001)5.
- ders. (2001): p:news. Verkehrssicherheit: Insassenschutz, Unfallvermeidung, Fahrerschulung. p:news 3(2001)4.
- ders. (2001): p:news. Umwelt und Management: Von Artenschutz bis Zertifizierung. p:news Heft 3(2001)3.
- ders. (2001): p:news. Klimaschutz und Mobilität: Volkswagen als Vorreiter. p:news 3(2001)2.
- ders. (2001): p:news. Corporate Social Responsibility: Volkswagen als Top Performer. p:news 3(2001)1.
- ders. (2001): Umweltbericht 2001/2002. Mobilität und Nachhaltigkeit. Wolfsburg.
- ders. (2001): Volkswagen unterstützt das 1. Umweltfilmfestival ecomove in Berlin. Pressemitteilung vom 15.11.2001. Wolfsburg.
- ders. (2001): Neuer Volkswagen Umweltbericht 2001/2002 - Mobilität und Nachhaltigkeit. Pressemitteilung vom 13.12.2001. Berlin/Wolfsburg.
- ders. (2001): autogramm. Die Volkswagen-Zeitung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 31(2001)6.
- ders. (2000): Umwelterklärung Werk Wolfsburg 2000. Wolfsburg.
- ders. (2000): Pressegespräch mit Dr. Peter Hartz, Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG zur Konferenz des CSR-Europe Network on Corporate Social Responsibility. Pressemitteilung vom 09.11.2000. Brüssel.
- ders. (1999): Umweltbericht 1999/2000. Wolfsburg.
- ders. (1998): Forschung, Umwelt und Verkehr. Sachbilanz des 3 Liter Lupo mit Bilanzplänen und Ergebnistabellen. Wolfsburg.
- ders. (1997): Umweltbericht von Volkswagen 1997. Wolfsburg.

- ders. (1995): Umweltbericht von Volkswagen. Wolfsburg.
- Vorholz, Fritz (2002): Nachhaltig? Kurzsichtig, in: Die ZEIT vom 25.04.2002.
- Vornholz, Günter (1995): Die ökologischen Ziele im Sustainable Development-Konzept. Eine ökologisch tragfähige Entwicklung, in: Nutzinger, H. G.. (Hg.): Nachhaltige Wirtschaftsweise und Energieversorgung. Konzepte, Bedingungen und Ansatzpunkte. Marburg, 1995, 81-116.
- Vornholz, Günter (1993): Zur Konzeption einer ökologisch tragfähigen Entwicklung. Eine ökonomisch-theoretische Analyse der Bedingungen für die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen. Marburg.
- Voss, Gerhard (1997): Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung – Darstellung und Kritik. Köln.
- Wagner, Sandra / Kupp, Martin / Matzel, Manfred (Hg.) (2003): Quantitative Modelle und nachhaltige Ansätze der Unternehmensführung. Heidelberg.
- Wallner, Heinz Peter/Schauer, Kurt/Kresse, Dodo (2004): Erfolg mit der Business Agenda 21. München.
- Walther, Michael (2004): Vom Fach- zum Prozessmotor. Umweltbeauftragte als Förderer betrieblicher Nachhaltigkeit, in: Freimann, Jürgen (Hg.): Akteure einer Nachhaltigen Entwicklung. München/Mehring, 2004, 71-88.
- Walton, Clarence C. (1999): Soziale Verantwortung von Unternehmen. München.
- Wehrspaun, Michael (2002): Der Wandel der Umweltkommunikation als neue Herausforderung, in: Umweltbundesamt (Hg.): Perspektiven für die Verankerung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Umweltkommunikation. Berlin, 2002, 119-150.
- Weiß, Ralf (2005): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Strategien gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 2005, 588-598.
- Weiß, Ralf (2002): Unternehmensführung in der reflexiven Modernisierung. Marburg.
- Westebbe, Achim / Logan, David (1995): Corporate Citizenship. Wiesbaden.
- Widuckel, Werner (2004): Paradigmenentwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen. Wolfsburg.
- Wiedmann, Klaus-Peter (1992): Corporate Identity als strategisches Orientie-

- rungskonzept der Unternehmensführung und speziell der Unternehmenskommunikation, in: Wiedmann, Klaus-Peter (Hg.): Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity Strategie. Mannheim, 1992, 1-56.
- Wiedmann, Klaus-Peter (1986): Public Marketing und Corporate Communications als Bausteine eines strategischen und gesellschaftsorientierten Marketing. Mannheim.
- Wieland, Josef (2003): Maßnahmen gegen Selbstbediener. Wertemanagement und Corporate Governance, in: Ökologisches Wirtschaften, 9(2003)5, 12 f..
- Wild, Werner (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: B.U.N.D. / UnternehmensGrün (Hg.): Zukunftsfähige Unternehmen. Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen. München, 2002, 95-107.
- Witt, Claudia de (2005): Beiträge der Medientheorie(n) zu einer von Medien gestalteten Nachhaltigkeitskommunikation, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 2005, 173-181.
- World Business Council for Sustainable Development (2004): Mobilität 2030: Die Herausforderungen der Nachhaltigkeit meistern. Projektstudie. Genf.
- Wullenweber, Karin (2000): Wortfang. Was die Sprache über Nachhaltigkeit verrät, in: Politische Ökologie. Sonderheft „Nachhaltigkeit öffne Dich! Kommunikation eines Leitbildes.“, 18(2000)63/64, 23-24.
- Zerfaß, Ansgar (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlagen einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen.
- Ziemann, Andreas (2005): Kommunikation der Nachhaltigkeit. Eine kommunikationstheoretische Fundierung, in: Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin. Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 2005, 121-131.

Anhang: Grundlagen der empirischen Erhebung

Anhang 1:	Checkliste zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen
Anhang 2:	Verzeichnis der genutzten Dokumente
Anhang 3:	Auswertungsbogen der Dokumentenanalyse
Anhang 4:	Interviewleitfaden
Anhang 5:	Auswertungsbogen Interviews
Anhang 6:	Interviewpartner

Anhang 1:

Checkliste zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen

Die diversen Punkte der Checkliste sind gemäß den Kapiteln dieser Arbeit wie folgt aufgeteilt: Unternehmensstrategie und -politik, Berücksichtigung der Dimensionen Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung, wirtschaftliche Nachhaltigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Nachhaltigkeit, und Nachhaltigkeitskommunikation. Der letzte Aspekt ist unterteilt in: Kommunikationspolitik und Kommunikationsstrukturen.

Die fertiggestellte Liste gibt einen Überblick über die Ist-Situation der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation und der angestrebten Soll-Situation und zeigt den Unternehmen ihren Handlungsbedarf auf. Dabei kann zur sukzessiven Umsetzung der erforderlichen Schritte zusätzlich der Zeitpunkt priorisiert werden. Ebenfalls Eingang in die Checkliste können die Instrumente und Maßnahmen finden, die das Unternehmen nutzen will.

Aufgrund der in dieser Arbeit vorgestellten Komplexität der Nachhaltigkeit und der Nachhaltigkeitskommunikation erhebt die Checkliste nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern ist vielmehr als Leitfaden zur Auseinandersetzung und Diskussion gedacht, bei der weitere Fragen aufgenommen werden können. Damit steht diese Checkliste im Kontext des Such-, Lern- und Erfahrungsprozesses und der darin implizierten Dynamik der Nachhaltigkeit.

Sinnvoll erscheint es, dass die Liste in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens genutzt wird. Hier sind Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchieebenen einzubinden. So fließen Erfahrungen und Wissen, aber auch Defizite und Schwachstellen aus allen Bereichen des Unternehmens in die Analyse und den Umsetzungsprozess ein.

1. Unternehmensstrategie und -politik

- ✓ Gibt es ein schriftlich fixiertes Leitbild?
- ✓ Existieren spezifische Ziele und Leitlinien zur Umsetzung?
- ✓ Existieren diese Ziele und Leitlinien für alle Organisationsbereiche?
- ✓ Welche Bereiche sind mit Nachhaltigkeit beschäftigt?

2. Berücksichtigung der Dimensionen Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung

- ✓ Werden in der Unternehmensstrategie alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichermaßen berücksichtigt?
- ✓ Werden bei ökonomischen Entscheidungen die ökologischen und sozialen Konsequenzen berücksichtigt?
- ✓ Wie wird mit den Zielkonflikten umgegangen?
- ✓ Wo ist Nachhaltigkeit im Unternehmen angebunden?
- ✓ Gibt es eine eigene Abteilung für Nachhaltigkeit?
- ✓ Wird eine dezentrale oder zentrale Anbindung der Nachhaltigkeit favorisiert?

3. Wirtschaftliche Nachhaltigkeit

- ✓ Haben langfristige Unternehmensziele Vorrang vor kurzfristigen?
- ✓ Steht die Ausrichtung der Unternehmenspolitik im Kontext mit der Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse?
- ✓ Werden Produkte wieder eingestellt, wenn diese ökologische Schäden auslösen können und/oder die menschliche Gesundheit gefährden?
- ✓ Welchen Stellenwert nimmt die Innovation ein?
- ✓ Ist die Existenz von Nachhaltigkeitsrankings und -indizes bekannt?

4. Ökologische Nachhaltigkeit

- ✓ Wird die Einhaltung aller relevanten Gesetze und Verordnungen überprüft?
- ✓ Engagiert sich das Unternehmen darüber hinaus für

Umweltschutz?

- ✓ Hat das Unternehmen ein Umweltmanagementsystem?
- ✓ Hat das Unternehmen einen Umweltbeauftragten?
- ✓ Hat das Unternehmen Umweltsachverständige an der Basis z.B. in der Produktion?
- ✓ Besteht eine Umweltpolitik mit konkreten Leitlinien und Zielen?
- ✓ Sind die Ziele dynamisch und werden damit entsprechend immer wieder an die Gegebenheiten angepasst?
- ✓ Weist das Unternehmen auch nicht erreichte Ziele aus?
- ✓ Wie verfährt das Unternehmen mit Altlasten?
- ✓ Wieweit ist das Unternehmen in Sachen Recycling, Stromeinsparung und CO₂-Reduzierung?
- ✓ Existiert ein Umweltbericht?
- ✓ Existiert ein ökologisches Produktdesign?
- ✓ Werden nicht-erneuerbare Rohstoffe sukzessive durch erneuerbare Rohstoffe ersetzt?
- ✓ Erfolgt eine regelmäßige Überprüfung hinsichtlich einer umweltgerechten Produktion?
- ✓ Wird auch beim Transport auf ein umweltgerechtes Verhalten geachtet?
- ✓ Wird versucht die Lebensdauer der Produkte zu verlängern?
- ✓ Werden explizit ökologische Produkte hergestellt?
- ✓ Wird ein Stoffstrommanagement betrieben?
- ✓ Werden die Lieferanten über ein umweltgerechtes Verhalten informiert und ggf. geschult?

5. Soziale Nachhaltigkeit

- ✓ Berücksichtigt das Unternehmen die Gleichberechtigung?
- ✓ Verurteilt das Unternehmen Kinderarbeit und Zwangsarbeit?
- ✓ Existiert ein Betriebsrat?
- ✓ Existieren Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung?
- ✓ Ist die Entlohnung gerecht (auch im Sinne der Geschlechtergleichheit)?
- ✓ Engagiert sich das Unternehmen für gesellschaftliche Belange?

- ✓ Gibt es Sponsoringaktivitäten?
- ✓ Gibt es ein unternehmensinternes Gesundheitswesen?
- ✓ Werden Mitarbeiter in Sachen Gesundheit geschult?

6. Verantwortlichkeiten und Verantwortungsbewusstsein

- ✓ Sind die Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit im Unternehmen klar und den Mitarbeitern bekannt?
- ✓ Gibt es einen Hauptverantwortlichen für Nachhaltigkeit?
- ✓ Verfügt dieser über hinreichende Kompetenzen in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen?
- ✓ Werden Vorsorgemaßnahmen getroffen?
- ✓ Unterhält das Unternehmen ein Frühwarnsystem?
- ✓ Unterhält das Unternehmen einen Stakeholderdialog?
- ✓ Existiert ein Issuesmanagementprozess?
- ✓ Existiert ein Wissensmanagementprozess?
- ✓ Richtet das Unternehmen seinen Blick auch auf Themen, die noch nicht krisenrelevant sind, aber es werden könnten?
- ✓ Wird das interne Wissen über Nachhaltigkeit als nach intern gerichtetes Frühwarninstrument genutzt?
- ✓ Sind alle Produkte entlang ihres Lebenszyklus unbedenklich?
- ✓ Tauscht sich das Unternehmen mit anderen Unternehmen aus?
- ✓ Ist das Unternehmen Mitglied z.B. in CSR Europe, Global Compact oder im Forum econsense?

7. Nachhaltigkeitskommunikation / Kommunikationspolitik

- ✓ Hat das Unternehmen den Anspruch, dass Kommunikation Ausdruck eines Nachhaltigkeitsengagements ist? Hat es den Anspruch, dass Kommunikation Ausdruck von Verantwortung ist?
- ✓ Existiert eine Kommunikationsstrategie?
- ✓ Ist diese flexibel oder ist die Strategie einmalig festgeschrieben?
- ✓ Wird Nachhaltigkeitskommunikation i.S. einer regulativen Idee als gesellschaftlicher und unternehmerischer Such-, Lern- und Erfahrungsprozess verstanden?

- ✓ Wird die Umweltkommunikation als Basis genutzt?
- ✓ Erfolgt eine einheitliche Ausrichtung der gesamten Unternehmensvision auf das Nachhaltigkeitsleitbild, der internationalen Abstimmung und der Einbeziehung einer breiten internen Akteursbasis im weitesten Sinne?
- ✓ Welche unterschiedlichen internen und externen Informationsquellen werden genutzt?
- ✓ Wird die Nachhaltigkeitskommunikation durch Transparenz charakterisiert?
- ✓ Findet eine glaubwürdige, ehrliche und offene Kommunikation statt?
- ✓ Verweist sie in ihrer Darstellung auf noch nicht erreichte Ziele des Unternehmens oder Schwachstellen?
- ✓ Nimmt sie Rücksicht auf das Merkmal Rekursivität in der Unternehmenskommunikation?
- ✓ Wird unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation der Notwendigkeit einer formalen und inhaltlichen Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen gerecht?
- ✓ Gibt es einen Nachhaltigkeitsbericht?
- ✓ Erschöpft sich die Kommunikation in der Nutzung des Nachhaltigkeitsberichtes als "Universalinstrument"?
- ✓ Wenn ja: Orientiert sich das Unternehmen dabei an den Guidelines der Global Reporting Initiative?
- ✓ Geht das Unternehmensverständnis von Unternehmenskommunikation über PR und Öffentlichkeitsarbeit hinaus?
- ✓ Wird Nachhaltigkeit auch in der unternehmensinternen Aus- und Weiterbildung vermittelt? Umfasst es Instrumente wie Information, Kooperation, und Partizipation?
- ✓ Welche Instrumente werden genutzt?
- ✓ Wird die Kommunikation der Langfristorientierung des Konzeptes gerecht und ist sie entsprechend kontinuierlich ausgerichtet und damit langfristig angelegt?

- ✓ Ist die Kommunikation zukunftsorientiert?
- ✓ Wird die Nachhaltigkeitskommunikation dem Aspekt der “Querschnittsorientierung” gerecht z.B. durch eine Vernetzung und Bündelung von Themen und Projekten um so Synergieeffekte nutzen zu können und der Berücksichtigung der Themenkomplexität nachkommen zu können?
- ✓ Werden die Verflechtungen der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt?
- ✓ Zeichnet sie sich durch Glaubwürdigkeit, Offenheit und Transparenz aus?
- ✓ Berücksichtigt die Kommunikation die Komplexität und die Querschnittsorientierung des Konzeptes Nachhaltigkeit?
- ✓ Schafft die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation Möglichkeiten, um Tätigkeiten und Kommunikation einzelner Bereiche zu vernetzen und somit Synergieeffekte zu nutzen?

8. Nachhaltigkeitskommunikation/Kommunikationsstrukturen

- ✓ Sind die Kommunikationsbeziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen dauerhaft?
- ✓ Erfolgt in der Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens eine Auseinandersetzung mit dem unternehmerischen Selbstbild und der in der Gesellschaft vorhandenen Fremdbilder des Unternehmens?
- ✓ Wo ist die Nachhaltigkeitskommunikation angebunden?
- ✓ Welche internen und externen Quellen zur Informationen werden genutzt?
- ✓ Wie funktioniert der Informationsfluss?
- ✓ Ist viel Engagement notwendig, um die benötigten Informationen zusammen zu tragen?
- ✓ Wo liegen die Zuständigkeiten für die Nachhaltigkeitskommunikation?
- ✓ Sind diese im Unternehmen bekannt und akzeptiert?
- ✓ Gibt es einen eigenständigen Bereich für Nachhaltigkeitskommunikation?

- ✓ Welche Bereiche sind mit der Kommunikation von Nachhaltigkeit im weitesten Sinne beschäftigt?
- ✓ Ist eine strategische Neuaufstellung der Bereiche des Unternehmens notwendig?
- ✓ Wer sind die Zielgruppen des Unternehmens?
- ✓ Zu welchen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen unterhält das Unternehmen Beziehungen?
- ✓ Ist ein Neuüberdenken angebracht?
- ✓ Hat das Unternehmen den Anspruch, dass Kommunikation Ausdruck unternehmerischer Verantwortungsübernahme ist?
- ✓ Werden die Stakeholder durch die Formen der Unternehmenskommunikation zum aktiven und auch kritischen Dialog mit dem Unternehmen aufgefordert?
- ✓ Greift die Unternehmenskommunikation Kommunikationsinstrumente wie Kooperation und Partizipation auf?
- ✓ Signalisiert die Unternehmenskommunikation Dialogbereitschaft?
- ✓ Welche Möglichkeiten des Dialogs werden eingeräumt?
- ✓ Ist die Unternehmenskommunikation aktiv und dialogisch?
- ✓ Herrscht eine Einheit von Rede und Handeln vor?

Anhang 2:

Verzeichnis der genutzten Dokumente

Betriebsrat Kontakt:

ders. / Gesamtbetriebsrat (o.J.): BR Kontakt. Wolfsburg.

Political Newsletter p:news

Volkswagen AG (2004): p:news. Volkswagen in China: Die Früchte eins 25-jährigen Engagements. p:news 6(2004)2.

ders. (2003): p:news. Wertorientierte Unternehmensführung. p:news 5(2003)6.

ders. (2003): p:news. Intelligent fahren: Geld sparen, Ressourcen schonen. p:news 5(2003)5.

ders. (2003): p:news. Behindert – na und! Barrierefreiheit, Qualifikation, Integration. p:news 5(2003)4.

ders. (2003): p:news. Globalisierung Marke VW: Verantwortung für Mensch und Umwelt. p:news 5(2003)2.

ders. (2003): p:news. Alternative Kraftstoffe: Biodiesel, Erdgas, Sun-Fuel, Wasserstoff. p:news Heft 5(2003)1.

ders. (2002): p:news. Intelligent Transport Systems. p:news 4(2002)6.

ders. (2002): p:news. Gesundheit und Management. p:news 4(2002)5.

ders. (2002): p:news. Gipfel der Nachhaltigkeit: Globales Werte-Management. p:news 4(2002)4.

ders. (2002): p:news. Lebenslange Produktverantwortung: Das Recycling effizient organisieren. p:news 4(2002)3.

ders. (2002): p:news. Zukunft der Arbeit: Aus Mitarbeitern werden Mitunternehmer. p:news 4(2002)2.

ders. (2002): p:news. Volkswagen in Mitteleuropa: Vorreiter der EU-Erweiterung. p:news 4(2002)1.

ders. (2001): p:news. Nachhaltigkeit: Mehr Wert durch die Balance von Profit und Prinzip. p:news 3(2001)5.

ders. (2001): p:news. Verkehrssicherheit: Insassenschutz, Unfallver-

meidung, Fahrerschulung. p:news 3(2001)4.

ders. (2001): p:news. Umwelt und Management: Von Artenschutz bis Zertifizierung. p:news Heft 3(2001)3.

ders. (2001): p:news. Klimaschutz und Mobilität: Volkswagen als Vorreiter. p:news 3(2001)2.

ders. (2001): p:news. Corporate Social Responsibility: Volkswagen als Top Performer. p:news 3(2001)1.

Umweltberichte und Umwelterklärungen Volkswagen AG:

Volkswagen AG (2003): Umweltbericht 2003/2004. Partnerschaft in Verantwortung. Wolfsburg.

ders. (2001): Umweltbericht 2001/2002. Mobilität und Nachhaltigkeit. Wolfsburg.

ders. (1999): Umweltbericht 1999/2000. Wolfsburg.

ders. (1997): Umweltbericht von Volkswagen 1997. Wolfsburg.

ders. (1995): Umweltbericht von Volkswagen. Wolfsburg.

ders. (2000): Umwelterklärung Werk Wolfsburg 2000. Wolfsburg.

Mitarbeiterzeitung autogramm:

Volkswagen AG (2003): autogramm. Die Volkswagen-Zeitung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 33(2003)9.

ders. (2002): In Südafrika Flagge gezeigt. Volkswagen beim Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung / Partner der Politik, in: autogramm. Die Volkswagen-Zeitung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 32(2002)9.

ders. (2001): autogramm. Die Volkswagen-Zeitung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 31(2001)6.

Produktinformationen:

Volkswagen AG (2003): Der neue Touran. Wolfsburg.

ders. (2003): Der Lupo 3L TDI. Produktinformation. Wolfsburg.

ders. (2003): Der neue Golf. Produktinformation. Wolfsburg.

ders. (2003): Der Bora. Produktinformation. Wolfsburg.

ders. (2003): Der Lupo 3L TDI. Produktinformation. Wolfsburg.

ders. (2003): Der Lupo. Produktinformation. Wolfsburg.

ders. (2003): Der Polo. Produktinformation. Wolfsburg.

ders. (2003): Das New Beetle Cabrio. Produktinformation. Wolfsburg.

Broschüren:

Volkswagen AG (2002): Global Compact. Aufbruch. Zukunft. Verantwortung. Wolfsburg.

ders. (1998): Forschung, Umwelt und Verkehr. Sachbilanz der 3 Liter Lupo mit Bilanzplänen und Ergebnistabellen. Wolfsburg.

Geschäftsberichte der Volkswagen AG:

Volkswagen AG (2002): Geschäftsbericht 2002. Wolfsburg.

ders. (2001): Geschäftsbericht 2001. Wolfsburg.

Internetpräsenzen/Internettexpte:

Volkswagen AG (2002): Volkswagen-Umwelt – World Summit Johannesburg 2002, in: www.volkswagen-umwelt.de, eingesehen am 21.08.2002.

Pressemitteilungen der Volkswagen AG:

Volkswagen AG (2002): Volkswagen Pressekonferenz anlässlich des Weltnachhaltigkeitsgipfels in Johannesburg 2002. Pressemitteilung vom 28.08.2002. Wolfsburg.

ders. (2001): Volkswagen unterstützt das 1. Umweltfilmfestival eco-movie in Berlin. Pressemitteilung vom 15.11.2001. Wolfsburg.

ders. (2001): Neuer Volkswagen Umweltbericht 2001/2002 - Mobilität und Nachhaltigkeit. Pressemitteilung vom 13.12.2001. Berlin/Wolfsburg.

ders. (2000): Pressegespräch mit Dr. Peter Hartz, Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG zur Konferenz des CSR-Europe Network on Corporate Social Responsibility. Pressemitteilung vom 09.11.2000. Brüssel.

Anhang 3:

Auswertungsbogen der Dokumentenanalyse

- 1 Hinweise auf Verfasser / erstellende Organisationseinheit (OE)
- 2 Auflage, Adressaten, Erscheinungsmodus
- 3 Titel des Dokumentes
- 4 Form des Dokumentes (Print/Online/Dialog/Vortrag)
- 5 Hinweise auf Kontinuität des Dokumentes
- 6 Umfang des Dokumentes und ausgewiesene Zielgruppen der Kommunikation
- 7 Hinweise auf Dialogmöglichkeiten
- 8 Informationsgehalt
- 9 Hinweise auf externe und/oder interne Quellen
- 10 Aussagen zu Zuständigkeiten
- 11 Aussagen zu internen Ansprechpartnern / Zusammenarbeit
- 12 Aussagen zum Stellenwert des Nachhaltigkeitsthemas in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens (Engagement/Motivation)
- 13 Aussagen zur Verantwortungsübernahme (Kooperation, Sponsoring, Verpflichtungen)
- 14 Wer trifft diese Aussagen – Vorstand, Vertreter des

Gesamtbetriebsrats?

15 Aussagen zur Nachhaltigkeitsperformance

16 Aussagen zur Schwerpunktsetzung (Ökologie, Ökonomie, Soziales)

17 Aussagen zur Nachhaltigkeitskommunikation

18 Aussagen zum Prozess der Nachhaltigkeitskommunikation

19 Aussagen zur Zielsetzung der Nachhaltigkeitskommunikation

20 Aussagen zur Motivation über Nachhaltigkeit zu kommunizieren

21 Aussagen zu den Kommunikationsstrukturen

22 Aussagen zur Anbindung des Themas Nachhaltigkeit (zentral / dezentral)

23 Aussagen zu Schnittstellen / Überschneidungen in der Bearbeitung von Nachhaltigkeit

24 Aussagen zu Gremien

25 Aussagen zur Nutzung von Instrumenten der Unternehmenskommunikation

26 Aussagen zur Besetzung von Themen in der Unternehmenskommunikation

27 Aussagen zur Themenselektion und zum Umgang mit der Komplexität des Nachhaltigkeitsleitbildes

28 Aussagen zu möglichen Zielkonflikten bei der Umsetzung des

Nachhaltigkeitsleitbildes

29 Allgemeine Aussagen zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes

30 Aussagen zu den Kommunikationsbedingungen, auf die das Unternehmen trifft

31 Aussagen zu Schwierigkeiten, die das Unternehmen bei der Umsetzung seiner Nachhaltigkeitsaktivitäten hat

32 Aussagen zu Schwierigkeiten, die das Unternehmen bei der Kommunikation dazu hat

Anhang 4:

Interviewleitfaden

I Allgemeines

1 Vorstellen des Ziels der Befragung

- Analyse der Nachhaltigkeitsperformance von Volkswagen
- Abbilden der Nachhaltigkeitsphilosophie
- Abbilden des Ist-Zustandes der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen
- Analyse des gewünschten Zustandes der Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen
- Darstellen des Prozesses der Nachhaltigkeitskommunikation
- Abbilden der internen und externen Verflechtungen
- Abbilden der Themenselektion und Umgang mit der Komplexität des Leitbildes
- Überprüfung der Merkmale und Anforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation

2 Erkenntnisleitende Fragen:

- Ist die Kommunikation über Nachhaltigkeit durch Unternehmen als Ausdruck eines entsprechenden Nachhaltigkeitsengagements zu verstehen?
- Wie nimmt Volkswagen diese Verantwortung zur Kommunikation über Nachhaltigkeit an? Auf welche Kommunikationsbedingungen trifft das Unternehmen?
- Wie wichtig ist es in der Außendarstellung der Unternehmen auf die Aktivitäten der Nachhaltigkeit hinzuweisen? Wie muss Kommunikation - intern und extern – ausgestaltet sein, um als ein adäquates Mittel die bereits erbrachten Leistungen und auch die Ziele für die Umsetzung des Leitbildes Nachhaltige Entwicklung zu den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu transportieren?

3 Einstiegsfragen:

- Warum sollten sich Unternehmen für Nachhaltigkeit engagieren?
- Warum sollten Unternehmen ihr Nachhaltigkeitsengagement kommunizieren?
- Inwieweit sind Sie resp. Ihr Bereich mit dem Thema Nachhaltigkeit verbunden?

II Untersuchungsgegenstand 1: Unternehmenspolitik und Nachhaltigkeit

1 Ziel:

- Einleitender Block - grundsätzliches Verständnis von Nachhaltigkeit überprüfen
- Abbilden der Bedeutung von Nachhaltigkeit für Volkswagen
- Analyse der bisherigen und gegenwärtigen Nachhaltigkeitsperformance, ihrer Gründe und Motivation
- Abbilden der Ansprüche / Zielsetzung an das zukünftige Nachhaltigkeitsengagement
- Analyse des bisherigen Nachhaltigkeitsengagements des Unternehmens und seiner Zielsetzung sowie der Selbsteinschätzung dieser Performance. (In diesem Kontext ist auch die Erhebung zur strategischen Ausrichtung des Konzerns zur Nachhaltigkeit von großer Bedeutung.)
- Wird Nachhaltige Entwicklung als Such-, Lern- und Erfahrungsprozess verstanden?

2 Fragen:

1. Wie definieren Sie als Volkswagen Vertreter Nachhaltigkeit?
2. Von welcher Bedeutung ist das Thema Nachhaltigkeit für Volkswagen? Was sind die Charakteristika und die Nachhaltigkeitsziele von Volkswagen?
3. Können Sie mir schildern seit wann und wie sich Volkswagen mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzt?

4. Auf welche Rahmenbedingungen trifft denn VW dabei (offenes Klima, Forderungen von Stakeholdern, Schwierigkeiten intern/extern)?
5. Sind Sie mit dem bisher Erreichten zufrieden? Wo sehen Sie Verbesserungsbedarf?

III Untersuchungsgegenstand 2: Nachhaltigkeitskommunikation allgemein

1 Ziel:

- kurze Zusammenfassung der Nachhaltigkeitsperformance geben
- grundsätzliche Überprüfung des Vorhandenseins von Nachhaltigkeitskommunikation bei Volkswagen / Evaluation des Ist-Zustandes
- Stellenwert des Themas im Unternehmen resp. in den Bereichen

2 Fragen:

6. Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeitskommunikation / Kommunikation über Nachhaltigkeit? (Charakteristika, Formen)
7. Welchen Anforderungen sollte eine Nachhaltigkeitskommunikation gerecht werden?
8. Mit welchen Adjektiven würden Sie die gegenwärtige Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen beschreiben? (freie Assoziation) (Aufgaben, Ziele)
9. Und wie kommuniziert Volkswagen seine Nachhaltigkeitsaktivitäten? Nennen Sie Beispiele!
10. Bitte nennen Sie Gründe, warum Volkswagen über Nachhaltigkeit kommuniziert.

IV Untersuchungsgegenstand 3: Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsstrukturen

1 Ziel:

- Abbilden der internen Verflechtungen (Wo ist Nachhaltigkeitskommunikation im Unternehmen angebunden?)
- Abbilden der Zuständigkeiten (“Machtverhältnisse”) und Analyse der strategischen Anbindung des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen (dezentral oder zentral)
- Abbilden der Bedeutsamkeit des Themas (inkl. des Engagements) für einzelne Unternehmensbereiche
- Aufzeigen der Beweggründe für dieses Engagement
- Aufzeigen von Verbesserungspotential i.S. der Nutzung von Synergieeffekten
- Abbilden der genutzten Informationsquellen

2 Fragen:

11. Welchen Umfang nimmt die Arbeit zu Themen und an Projekten zur Nachhaltigkeit in Ihrem Bereich ein? (Frage nach dem Stellenwert)
12. Welche internen / externen Quellen zur Information über Nachhaltigkeit werden in Ihrem Bereich genutzt?
13. Gibt es Schnittstellen / Überschneidungen in der Arbeit zu Themen der Nachhaltigkeit mit anderen Bereichen? Gibt es gemeinsame Projekte an denen Sie mit anderen Unternehmensbereichen zusammengearbeitet haben / zusammenarbeiten? Bitte nennen Sie uns Ihre internen Ansprechpartner / Bereiche.
14. Wie gut sind Sie über die Aktivitäten anderer Organisationseinheiten zum Thema Nachhaltigkeit informiert? Mit wem kommunizieren Sie? Nennen Sie bitte Ihre Ansprechpartner.
15. Würden Sie sich eine stärkere Vernetzung der einzelnen Bereiche in puncto Nachhaltigkeit wünschen? Auch eine bessere Information? Sehen Sie Möglichkeiten, wie das realisiert werden kann?
16. Welche Organisationseinheit im Unternehmen sprechen Sie an,

wenn Sie Fragen zu Themen der Nachhaltigkeit haben bzw. wenn es um die Nachhaltigkeitskommunikation geht?

17. Arbeiten Sie zu Themen / Projekten der Nachhaltigkeit mit externen Gruppen zusammen? Bitte beschreiben Sie die Projekte.

V Untersuchungsgegenstand 4: Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik

1 Ziel:

- Überprüfung, der aufgestellten Merkmale und Anforderungen an eine Nachhaltigkeitskommunikation
- Analyse von Defiziten und des gewünschten anzustrebenden Soll-Zustandes
- Formen der Kommunikation abbilden, um so zu einem erweiterten Begriff gelangen zu können
- Überprüfung, ob Unternehmen ihre Verantwortung zur Nachhaltigkeitskommunikation annehmen

2 Fragen:

18. Arbeiten Sie gegenwärtig an Nachhaltigkeitsprojekten/-themen?
Wenn ja: Welche sind das?

19. Kommuniziert Ihr Bereich diese Nachhaltigkeitsthemen? Wenn ja: Welche Ziele verfolgen Sie dabei? Wie generieren Sie die Inhalte/Themen?

20. Mit wem kommunizieren Sie zu Themen der Nachhaltigkeit? Bitte benennen Sie interne und externe Zielgruppen Ihrer Kommunikation. Und begründen Sie. Warum sind diese Gruppen Ihre Kommunikationszielgruppen?

21. Was halten Sie bei Ihrer Kommunikation für besonders wichtig? (Rahmenbedingungen)

22. Welche Instrumente nutzen Sie dabei?

23. Wie bewerten Sie die Funktion des Nachhaltigkeitsberichtes?

24. Spielen die Massenmedien für Ihre Kommunikation über

Nachhaltigkeit eine Rolle? Wenn ja: Gibt es hier Schwierigkeiten in der Kommunikation (geringer Bekanntheitsgrad, Vagheit)?

25. Nutzen Sie die Kommunikation über Nachhaltigkeit auch als Frühwarninstrument, um rechtzeitig über Meinungen und Stimmungslage der Stakeholder informiert zu sein?
26. Wenn Nachhaltigkeitsengagement als besonders positiv beschrieben wurde, und Kommunikation als unzureichend: Volkswagen hat sich an zahlreichen Stellen zur Nachhaltigkeit bekannt, dennoch kommuniziert das Unternehmen nur wenig dieses Engagement. Haben Sie dafür eine Erklärung? Ist das so gewollt? Ist es Ausdruck der Unternehmenskultur?
- 27 Als Abschlussfrage. Wo sehen Sie gegenwärtig Defizite in der Ausgestaltung der Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen? Welche Vorschläge zur Verbesserung haben Sie?

Anhang 5:

Auswertungsbogen Interviews

Kürzel des Interviews:

Kategorien

1 / allgemeines

- 1.1 Bereich
 - Fachbereich
 - Bereich mit Querschnittsfunktion
 - Bereich mit kommunikativen Aufgaben
- 1.2 Position des Befragten
 - Sachbearbeiterstatus
 - Projektleitung
 - Teamleitung
 - Bereichsleiter
- 1.3 Beschreibung der Tätigkeit und der Verbindung zur Nachhaltigkeit
- 1.4 Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen
 - neu
 - unter 5 Jahren
 - 5 - 10 Jahre
 - länger
- 1.5 Umfang des Themas Nachhaltigkeit in der Tätigkeit des Befragten
 - unter 5%
 - 5 - 10%
 - 10 - 20 %
 - über 20%

I Unternehmenspolitik und Nachhaltigkeit

- 1 Gelingt eine Transferleistung was Nachhaltigkeit für Volkswagen bedeutet?

Ja
nein
sonstiges

- 2 Wird Nachhaltigkeit auf den eigenen Bereich heruntergebrochen?

Ja

nein

wenn ja: wie sieht das aus?

- 3 Verbindung von Wissen über Nachhaltigkeit und das bisherige VW Engagement und der Notwendigkeit unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagement

- fundiertes Wissen über das bisherige Nachhaltigkeitsengagement
- nur Schlagworte
- nur allgemeines Wissen über Nachhaltigkeit
- nur VW Engagement bekannt
- VW Engagement konnte in Beziehung zum Nachhaltigkeitsdiskurs gesetzt werden
- sonstiges

- 4 Ist Nachhaltigkeit von strategischer Bedeutung?

- Ja
- nein
- weiß nicht

- 5 Wissensstand

- fundiert
- Ansätze
- nur Schlagworte
- kein Wissen über Nachhaltigkeit
- wenig bis kein detailliertes Wissen

- 6 Wissen über bisherige Nachhaltigkeitsperformance?

- Beispiele:

7 Wissen über gegenwärtige Nachhaltigkeitsperformance (wird Verbindung der 3 Säulen gesehen oder nur Einzelprojekte genannt)?

- Beispiele:

- 8 Gründe für Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen

- 9 Ansprüche und Zielsetzung an zukünftiges Nachhaltigkeitsengagement

- 10 Was sollte ein Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit tun?

- 11 Gibt es Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit von Volkswagen?

- Global Compact
- Rio
- Johannesburg
- WBCSD
- UNEP Mobility Forum
- Statements der Vorstände in den Umweltberichten
- weiteres

- 12 Gibt es Nachhaltigkeitsziele von VW?

- Ja
- nein
- weiß nicht
- - wenn ja: Welche sind das?

- 13 Wird Nachhaltigkeit hier richtig verstanden?

- Ja
- nein
- vielleicht

- 14 Was wird als Besonderheit an Nachhaltigkeit gesehen

- Nachhaltigkeit verbindet Ökologie, Ökonomie und soziale Verantwortung
- Nachhaltigkeit zeigt Handlungsrahmen auf, in dem alle Entscheidungen getroffen werden müssen
- Nachhaltigkeit beinhaltet zahlreiche Zielkonflikte
- weiteres

15 Nachhaltigkeitsdefinition allgemein (wird Schwerpunkt gesetzt? Verbindung zum eigenen Bereich; Wird die Schwerpunktverlagerung weg von der Ökologie hin zur sozialen Verantwortung gesehen? Wenn ja: wie wird das eingeschätzt?))

- Brundtland
- Rio 1992
- Triple-Bottom Line (John Elkington)
- weitere

- 16 Gibt es VW spezifische Nachhaltigkeitsdefinition?

- Ja:
- Volkswagen Nachhaltigkeitsdreieck
- nein
- weiß nicht

- 17 Reaktionen auf die VW trifft wenn es mit Nachhaltigkeit nach draußen geht

- Offenheit
- Desinteresse
- Unverständnis
- Ablehnung
- sonstiges

18 Wer ist die Zielgruppe und wie wichtig ist für sie das Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen?

- Medien (allgemein oder fachspezifische)
- Politik
- NGOs
- Verbände
- Interne
- Gewerkschaften
- Wissenschaftliche Einrichtungen
- sonstige

- 19 Notwendigkeit einer Nachhaltigkeitskommunikation

- Ja
- Nein
- weiß nicht

- 20 Gründe für unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation

- Druck von außen (wer?)
- Offenheit demonstrieren
- Reporting
- Glaubwürdigkeit erzielen
- Image
- Reputation
- Akzeptanz
- Reaktion auf Stakeholderbedürfnisse
- über das Gute, das man tut auch reden
- Kräfte im Inneren für Nachhaltigkeit mobilisieren

- 21 Defizite des bisherigen Nachhaltigkeitsengagements

- fehlende Zuständigkeiten
- konkretes Bekenntnis des Vorstandes fehlt
- Themenpositionierung fehlt

- Bereichsborniertheit
 - Notwendigkeit wurde nicht richtig erkannt
 - hängt noch zu stark an der Ökologie
 - Angst sich zu verpflichten
 - andere Produktorientierung/Portfolio
 - weitere
- 22 Verbesserungsbedarf des bisherigen Nachhaltigkeitsengagements
- 23 Verständnis von Nachhaltigkeit als Such- und Lernprozess
- ja
- Beleg:
- nein
- Kontext wird nicht gesehen
- 24 Zielsetzung und Ansprüche an zukünftiges Nachhaltigkeitsengagement
- Welche Projekte sollen kommen?
 - Welche Themen sollen besetzt werden?
 - Welche Ausrichtung soll Nachhaltigkeit erfahren?
 - Welchen Umfang soll Nachhaltigkeitsengagement einnehmen?
- 25 Wird Nachhaltigkeit auch für die Zukunft von Volkswagen als strategisch wichtiges Thema gesehen?
- Ja
 - nein
 - Konnte nicht beantwortet werden
 - Nachhaltigkeit ist nur ein Modethema
- 26 Ist Nachhaltigkeit für Volkswagen ein Lippenbekenntnis oder mehr?
- Warum geht das Unternehmen Bekenntnisse ein und treibt das Thema trotzdem nicht weiter voran? Wo sind die Schwierigkeiten?
 - Bereichsborniertheit
 - Notwendigkeit wird nicht gesehen
 - Nachhaltigkeit ist doch selbstverständlich bei VW
 - Nachhaltigkeit war doch schon da, bevor der Begriff auftauchte
 -

II Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationspolitik

- 1 Stellenwert des Themas Nachhaltigkeitskommunikation im Unternehmen
 - von zentraler Bedeutung
 - hoch
 - mittel
 - eher gering
 - Begründung

- 2 Sollten Unternehmen überhaupt über Nachhaltigkeit kommunizieren?
 - Ja
 - nein
 - vielleicht
 - weiß nicht

- 3 Begründung für Nachhaltigkeitskommunikation
 - Image
 - Reputation
 - Tue Gutes und rede drüber
 - weiteres

- 4 Restriktionen
 - Nachhaltigkeitskommunikation muss sich an Nachhaltigkeitsengagement anschließen
 - Umfang
 - sonstiges

- 5 Definitionen der Nachhaltigkeitskommunikation (freie Nennung)

- 6 Formen der Nachhaltigkeitskommunikation (freie Nennung)
 - Beratung
 - Bildung
 - PR / ÖA
 - Interne Kommunikation
 - Reporting
 - Stakeholder Dialoge
 - persönliche Kommunikation
 - sonstiges

- 7 Charakteristika der Nachhaltigkeitskommunikation (freie Nennung)

- offen
- transparent
- glaubwürdig
- dauerhaft / langfristig
- gerecht (3 Dimensionen der Nachhaltigkeit!!!)
- themen- und projektzentriert
- bereichsübergreifend (Gleichheit)
- produktorientiert
- Schwerpunktsetzung auf einige wenige Themen
- allumfassend
- sonstiges

- 8 Anforderungen an Nachhaltigkeitskommunikation

- Was soll sie leisten?

- 9 Existiert gegenwärtig eine Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen?

- Ja
- nein
- weiß nicht
- in Ansätzen vorhanden

- 10 wenn Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen existiert

- Beschreibung Adjektive
- aktiv
- reaktiv
- proaktiv
- offensiv
- defensiv
- sonstiges

- 11 Belege für Nachhaltigkeitskommunikation

- Nachhaltigkeitsbericht
- Konzernleitlinien
- Internetauftritt
- Arbeit in Verbänden
- Broschüre zum Global Compact
- Auftaktveranstaltung AutoUni
- sonstiges

- 12 Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation (allgemein / nicht VW spezifisch)

- Nachhaltigkeitsbericht
- Broschüren
- Events
- Pressemitteilungen
- Pressekonferenzen
- Workshops
- Geschäftsbericht
- Werbung
- Infomaterial für Händler
- Internet
- Mitarbeiterzeitung
- Intranet
- sonstiges

- 14 Welcher Bereich kommuniziert zur Nachhaltigkeit?

- Eigene Einschätzung
- Fremdeinschätzung

- 15 Mit wem wird kommuniziert?

- Medien
- Mitarbeiter
- Führungskräfte
- Gewerkschaften
- Anwohner an Standorten
- NGOs
- Verbände
- Politik
- Wissenschaftliche Einrichtungen
- Kunden
- sonstige

- 16 Mit wem sollte kommuniziert werden?

- Medien
- Mitarbeiter
- Führungskräfte
- Gewerkschaften
- Anwohner an Standorten
- NGOs
- Verbände
- Politik
- Wissenschaftliche Einrichtungen
- Kunden

- sonstige

- 17 Wie läuft diese Nachhaltigkeitskommunikation ab?

- 18 Sind interne oder externe Zielgruppen wichtiger in der Nachhaltigkeitskommunikation?

- Interne
- externe
- beide gleich
- sonstiges

- 19 Wie wird die Rolle der Massenmedien für Nachhaltigkeitskommunikation eingeschätzt?

- Groß
- gering
- nur Fachmedien

- 20 Warum nur geringe Medienpräsenz für Nachhaltigkeit?

- Semantische Unschärfe
- unsexy
- Sammelbegriff
- Begriff unbekannt
- Begriff unklar - Konturen fehlen
- fehlende Zuständigkeit in den Redaktionen
- Unternehmen bereiten Themen nicht entsprechend auf
- weiteres

- 21 Wie kommuniziert Volkswagen sein Nachhaltigkeitsengagement?

- Ist man damit so zufrieden?
- Ist vollkommen ausreichend
- könnte mehr sein
- entspricht der Unternehmensphilosophie (eher zurückhaltend)
- Volkswagen hat hier seinen Weg noch nicht gefunden
- Volkswagen hat noch keine Themen und Strategie besetzt

- 22 Wird für die Zukunft ein Nachhaltigkeitsbericht gesehen?

- Ja
- nein
- weiß nicht
- besser weiter Umweltbericht und Geschäftsbericht mit Nachhaltigkeit drin

- 23 Warum?

- Druck von außen durch die Wettbewerber / man muss mitziehen
- Ansprüche der Stakeholder
- weil es "in" ist
- das Thema Nachhaltigkeit gewinnt an Bedeutung
- ist wichtig für die strategische Positionierung (auch intern)
- wichtiges Signal, dass VW sich für Nachhaltigkeit engagiert
- wichtig fürs Image und Reputation
- wird sowieso bald Verpflichtung zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes geben

- 24 Ist Printform noch zeitgemäß?

- Ja
- Nein
- weiß nicht
- besser im Internet
- besser mehrere dünne Broschüren (zielgruppenorientiert) als eine dicke
- sonstiges

- 25 Ist das Reporting noch zeitgemäß?

- Ja

- zeugt von Transparenz und Offenheit
- fördert den Dialog
- ist ein gutes Nachschlagewerk
- fordert intern Daten ab in regelmäßigen Abständen und überprüft damit Status der Nachhaltigkeit

- Nein

- den Bericht liest sowieso keiner
- zu umfangreich
- nicht Zielgruppen orientiert

- 26 Wird der Bereich Kommunikation eingebunden (informiert über) in Außenkontakte der Bereiche? Wird Kommunikationshoheit beachtet?

- Ja
- nein
- hin und wieder

- 27 Wie sieht welcher Bereich die Bedeutung von Nachhaltigkeitskommunikation?

- 28 Welche Funktionen, Formen ordnet welcher Bereich der Nachhaltigkeitskommunikation zu?

- Bereich:

Funktionen / Aufgabe

Formen

- Welche Rückschlüsse können hinsichtlich des Weitblicks der einzelnen Bereichsvertreter daraus gezogen werden?

- 29 Verbindung von Wissen und Involviertheit in Nachhaltigkeit und Notwendigkeit der Nachhaltigkeitskommunikation

- 30 Merkmale und Anforderungen einer Nachhaltigkeitskommunikation (was wurde genannt)

- Inhaltliche Merkmale (Dimensionen der Nachhaltigkeit)
 - Strategische Merkmale (Komplexität, Ganzheitlichkeit, Querschnittsorientierung)

31 Charakteristika für Nachhaltigkeit als Konzept

- Chancengleichheit,
 - intra- und intergenerative Perspektive inkl. Langfristorientierung,
 - Komplexität und Querschnittsorientierung,
 - Ganzheitlichkeit und Langfristigkeit,
 - Rolle des ökologischen Systems,
 - Anthropozentrismus, Gerechtigkeit und Gleichheit,
 - Nachhaltigkeit und Entwicklung (Wachstum)

- 32 Analyse des gewünschten anzustrebenden Soll-Zustandes der Nachhaltigkeitskommunikation

- Formulierung einer Strategie
 - Verabschiedung eines Konzeptes Nachhaltigkeit durch den Vorstand
 - Verankerung im Bereich Kommunikation
 - Einsetzen eines Sprechers Nachhaltigkeitskommunikation
 - bessere Informationsstruktur schaffen
 - Zuständigkeiten klären
 - Nachhaltigkeitsbericht
 - weiteres

- 33 Gründe für geringe Nachhaltigkeitskommunikation von Volkswagen

- Unternehmenskultur (Antworten auch in Verbindung setzen mit demjenigen, der es sagt (welcher Bereich/Position) und auch ob derjenige Interesse an Nachhaltigkeit hat und sie für sinnvoll hält)
- Nachhaltigkeit hat Tradition und gilt daher nicht mehr als neu und kommunikationsbedürftig
- strategische Ausrichtung fehlt
- bisher ungeklärte Zuständigkeiten
- weiteres

III Nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsstrukturen

1 Abbilden der internen Verflechtungen

- - Wer kommuniziert mit wem?

- 2 Wie läuft die Kommunikation ab?

- Persönliches Netzwerk
- interne Gremien
- Zusammenarbeit an Projekten
- sonstiges

- 3 Fühlen sich die Bereiche ausreichend informiert?

- sehr gut
- ausreichend
- dürfte mehr sein
- Informationen kaum zu bewältigen
- Informationen müssen kompakter und strukturierter sein
- sonstiges

- 4 Wird der Bereich Kommunikation umfassend informiert (aus Sicht der Bereiche)?

- Ja
- nein
- weil, dort der Ansprechpartner fehlt
- weil, das Interesse fehlt
- weil, da sowieso nichts passiert
- weil, die Zuständigkeiten nicht deutlich sind
- weitere Gründe

- 5 Fühlt der Bereich Kommunikation sich ausreichend informiert?

- Ja

- nein
- könnte mehr sein
- zu viele Informationen
- weiteres

- 6 Grad der Informiertheit

- umfassend
- habe in alles Wesentliche Einblick
- weiß wen ich zu was ansprechen kann
- kann die Informationsmenge nicht bewältigen
- fühle mich nicht genügend informiert
- weiteres

- 7 Ablauf des Informationsflusses

- man muss allem hinterher laufen
- von manchen Dingen erfahre ich eher zufällig
- ich sitze in Gremien und erfahre darüber alles Wichtige
- von manchen Projekten habe ich erst erfahren nachdem sie fertiggestellt waren

- 8 Verbesserungswünsche Informationsfluss

- Infonewsletter
- bessere Nutzung des Intranets
- Organigramm der Zuständigkeiten verteilen
- Informationen verteilen
- über Informationsmöglichkeiten informieren
- Informationswege transparenter gestalten

- 9 Welche internen Quellen werden genutzt zur Information über Nachhaltigkeit?

- Umweltbrief
- p:news
- Intranet
- persönliche Gespräche
- Unterlagen aus Gremienarbeit
- sonstiges

- 10 Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen

- ja
- nein
- wäre wünschenswert

- könnte man noch intensivieren

- 11 Abstimmung der Aktivitäten

- erfolgt immer
- erfolgt teilweise / sporadisch
- erfolgt nur selten
- erfolgt nie
- sonstiges

- 12 Gründe für Abstimmung

- Synergieeffekte nutzen
- Kontakte nutzen
- Budget schonen
- fehlendes Personal
- wurde angeordnet
- sonstiges

- 13 Gibt es Gremien zur Nachhaltigkeit? Wenn ja welche?

- 14 Wer arbeitet mit wem zusammen? Wie wird Zusammenarbeit beschrieben?

- 15 Warum gibt es diese Zusammenarbeit?

- Order von oben
- gleiche Interessen
- hat sich so ergeben
- sonstiges

- 16 Was passiert in dieser Zusammenarbeit?

- Gemeinsames Thema
- Event / Veranstaltung
- Sponsoringaktivität
- Erstellung von Broschüren
- Presseveranstaltungen (auch Messen und Ausstellungen)

- 18 Wie ist die Zusammenarbeit angelegt?

- langfristig
- kurzfristig
- wiederkehrend
- weiß noch nicht

- 19 Mit welchen weiteren Bereichen möchte man zusammenarbeiten?

- 20 Gibt es Bereiche, die Nachhaltigkeitsprojekte alleine bewältigen?
 - Ja
 - nein
 - Wer ist das?
 - Begründung:

- 21 Einblick in die Tätigkeit anderer Bereiche
 - Vorhanden (Ausmaß)
 - nicht vorhanden

- 22 Kontakt zu externen Gruppen
 - ja
 - nein
 - zu welchen
 - warum

- 23 zugewiesene Ist-Zuständigkeiten für Nachhaltigkeit (wem wird es von anderen zugewiesen)
 - Bereiche:
 - Zuständigkeit unklar

- 24 gefühlte Ist-Zuständigkeit (wer hält sich selbst für zuständig?)
 - Bereich(e):
 - Begründung:

- 25 Warum engagieren sich einige Bereiche mehr für Nachhaltigkeit als andere?
 - Innere Überzeugung der Notwendigkeiten
 - Funktionsorientierung
 - als Aufgabe diktiert
 - Reaktion auf Druck der Stakeholder, die direkt im Kontakt mit dem Bereich stehen

- Reputationsfeld
 - Machtzuwachs generieren
 - gewachsene Funktion z.B. aus Umweltschutzgedanken heraus
- 26 strategische Ist-Anbindung der Nachhaltigkeit im Unternehmen
 - zentral
 - dezentral
 - unklar
- 27 strategische Soll-Anbindung der Nachhaltigkeit im Unternehmen
 - dezentral
 - zentral
 - Mischform
 - sonstiges
- 28 Ausgestaltung dieser Anbindung
- 29 Zuständigkeiten für Nachhaltigkeitskommunikation
 - Bereich Kommunikation
 - Bereich Regierungsbeziehungen
 - Bereich Umwelt
 - Mischform (mehrere Bereiche agieren gemeinsam)
 - sonstige
- 30 Ausgestaltung der Zuständigkeit
 - Kommunikation ist nur Dienstleister gegenüber den Medien
 - Kommunikation kommuniziert auch intern
 - Kommunikation arbeitet nur in enger Abstimmung mit Fachbereichen
 - sonstiges
- 31 Wird der Bereich Kommunikation als Ansprechpartner für Nachhaltigkeit gesehen?
 - Ja
 - nein
 - Begründung
- 32 Wird der Bereich Kommunikation als Ansprechpartner für Nachhaltigkeitskommunikation gesehen?

- Ja
- nein
- weiß nicht
- Begründung

- 33 Sieht der Bereich Kommunikation sich selbst als Ansprechpartner für Nachhaltigkeit? Sieht er sich für zuständig an? Hält er sich für kompetent genug?

- Ja
- nein
- weiß nicht
- Ausgestaltung

- 34 Stellenwert des Themas Nachhaltigkeit in einzelnen Bereichen (auch in Verbindung zur Zuständigkeit sehen)

- sehr hoch
- hoch
- mittel
- eher gering
- weiß nicht
- sonstiges

- 35 Begründung des Stellenwerts

Anhang 6:**Interviewpartner**

Abteilung	Position	Tätigkeitsfeld
Umwelt	ehem. Bereichsleiter	Umweltmanagement produktionsbezogener Umweltschutz
Umwelt	Bereichsleiter	Umweltmanagement produktionsbezogener Umweltschutz
Umwelt	Leiter Umweltstrategie	Umweltbericht, Monitoring, Umweltstrategie
Umwelt	Projektverantwortlicher Umweltbericht	Umweltbericht; Nachhaltigkeitsbericht
Umwelt	Referent	N. und Lieferanten
Umwelt	Referent	N. und Ökonomie
Umwelt	Unterabteilungsleiterin	Standorte
Kommunikation	Leiter Unternehmens- kommunikation	N. und Unternehmens- kommunikation
Kommunikation	Leiter Issues Management	N. und Unternehms- kommunikation
Kommunikation	Leiterin Interne Kommunikation	N. und Unternehms- kommunikation
Kommunikation	Pressesprecher Umwelt und Technologie	N. und Umweltkommunikation
Marketing	Referent	Trendforschung
AutoUni	Präsident der AutoUni	Nachhaltige Mobilität
AutoUni	Referent	Nachhaltige Mobilität
AutoUni	Pressesprecher	Studium und N.
Betriebsrat	Weltkonzernbetriebsrat	N. und Mitbestimmung
Betriebsrat	Referent	N. und Arbeitnehmer- interessen
Betriebsrat	Leiter	N. und Mitbestimmung
Beschaffung	Abteilungsleiter	N. und Lieferantenkette

Außenbeziehungen	Leiter Konzern- Außenbeziehungen und Generalbevollmächtig- ter	NGOs; Nachhaltigkeits- strategie; BDI econsense; WBCSD
Außenbeziehungen	Leiter Technik und Wissenschaft	Nachhaltige Mobilität; Rechtliche Bestimmungen
Außenbeziehungen	Referent	p:news; Broschüren Projektkoordination Nabu-Kooperation
Investor Relations	Abteilungsleiter	N. und Ratings;
Rechtswesen	Abteilungsleiter	N. und rechtliche Verpflichtungen
Personalwesen	Assistenz des ehem. Personalvorstandes	Soziale Aspekte der N.; soziale Nachhaltigkeits- standards
Personalwesen	Referentin	Konzernleitlinien und N.
Coaching	Geschäftsführer	N. und Bildung
Marketing	Abteilungsleiter	Zukunftsforschung